



ACADEMIA MILITAR

**Análise de Funções do Chefe da Secção de Recursos Logísticos e
Financeiros na Guarda Nacional Republicana**

Autor: Aspirante de Administração João Carlos Lopes Évora

Orientadora: Professora Doutora M^a. Manuela M. S. Sarmento Coelho

Coorientador: Capitão de Administração Paulo Roberto Pires Silveiro

Mestrado em Administração da Guarda Nacional Republicana

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, setembro de 2016



ACADEMIA MILITAR

**Análise de Funções do Chefe da Secção de Recursos Logísticos e
Financeiros na Guarda Nacional Republicana**

Autor: Aspirante de Administração João Carlos Lopes Évora

Orientadora: Professora Doutora M^a. Manuela M. S. Sarmento Coelho

Coorientador: Capitão de Administração Paulo Roberto Pires Silveiro

Mestrado em Administração da Guarda Nacional Republicana

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, setembro de 2016

AGRADECIMENTOS

A realização de um trabalho desta índole não teria sido possível sem o precioso contributo de algumas pessoas. Neste sentido, quero expressar publicamente o meu sincero agradecimento a quem, de uma forma ou de outra, contribuiu para a realização desta investigação. Deste modo quero agradecer, nomeadamente:

À Senhora Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho pela sua disponibilidade e profissional orientação no acompanhamento constante desta investigação. Foi, por isso, durante esta etapa, fundamental o seu apoio, por vezes em detrimento da sua vida pessoal e familiar.

Ao Capitão de Administração Militar Paulo Roberto Pires Silveiro, meu coorientador, pela sua incansável dedicação mesmo durante o decorrer do Curso de Promoção a Oficial Superior que frequentou durante a execução do presente trabalho. Foi uma mais-valia para mim, facilitando os contactos internos na GNR, bem como pela sua experiência como chefe de uma SRLF.

Ao Tenente-Coronel de Cavalaria Ilídio Canas pela ajuda na definição da metodologia a seguir na condução do presente trabalho, bem como pela sua sempre disponível ajuda.

À Major de Administração Militar Cristina Pereira pela disponibilidade que apresentou para me auxiliar quer com dados quer com contactos.

Aos Coronéis de Administração Militar Madeira da Palma, Santos Teixeira, Santos Carvalho e Figueiredo Polido pelo tempo que dispensaram para me concederem as entrevistas.

A todos os chefes de SRLF e a todos os Comandantes de Unidade que responderam ao inquérito por questionário, porque sem essa colaboração não teria sido possível a presente investigação.

A todos os camaradas do Curso Brigadeiro D. Carlos de Mascarenhas, pela sua e sólida camaradagem demonstrada durante estes cinco longos anos.

Quero, ainda, deixar uma palavra de apreço a todos os que participaram nesta investigação mas que a minha memória não me permitiu nomear.

Por último, mas não menos importante, ao meu pai, à minha mãe, ao Gonçalo, à Sara e aos meus amigos, pelo apoio e motivação que me prestaram e pela compreensão de não me ter sido possível, durante esta etapa, dar-lhes a atenção que merecem.

A todos vós, muito... MUITO OBRIGADO!

RESUMO

O presente trabalho de investigação está intitulado de “*Análise de Funções de Chefe da Secção de Recursos Logísticos e Financeiros na Guarda Nacional Republicana*” e desenvolveu-se na área da Gestão de Recursos Humanos. Deste modo, pretendeu-se descrever a função do chefe de uma Secção de Recursos Logísticos e Financeiros da Guarda Nacional Republicana.

Para a condução da presente investigação, adotou-se o método hipotético-dedutivo, de forma a responder à pergunta de partida, às perguntas derivadas e às hipóteses de investigação. Deste modo, a referida investigação desenvolveu-se através de três fases: exploratória, analítica e conclusiva. Para operacionalizar a investigação procedeu-se à análise documental e à realização de entrevistas e de inquéritos por questionário.

Apresentou-se como produto final do presente trabalho de investigação a descrição da função do chefe de uma Secção de Recursos Logísticos e Financeiros, sendo constituída pelos meios utilizados no desempenho da função, pela descrição das tarefas desempenhadas pelo chefe de uma Secção de Recursos Logísticos e Financeiros e pelo perfil de exigências da função em análise.

Em suma, a função do chefe de uma Secção de Recursos Logísticos e Financeiros é resolver os problemas e colaborar nos assuntos logístico-financeiros da Unidade de forma a não obstaculizar a ação de comando do Comandante da sua Unidade, permitindo o alcance dos objetivos operacionais deste. O chefe da Secção de Recursos Logísticos e Financeiros é, ainda, o responsável por planear e executar o orçamento da Unidade.

Palavras-chave: Chefe da Secção de Recursos Logísticos e Financeiros; Descrição de funções; Descrição de tarefas; Perfil de exigências; Guarda Nacional Republicana.

ABSTRACT

The object of this investigation work is entitled “*Job analysis of the Guarda Nacional Republicana Financial and Logistic Resources Head of Department*” and was made on the Human Resources Management scope. In this way we wanted to describe the job of the Guarda Nacional Republicana Financial and Logistics Resources Head of Department.

To the process of this investigation, we adopted the hypothetic-deductive method, as a way to answer the starting question, its variations and investigation options. On this manner the referred investigation was developed through three stages: exploratory, analytic and conclusive. Operational wise we have analyzed documents and conducted interviews and questionnaire inquiries.

We present as a final product of this investigation, the description of the Financial and Logistic Resources Head of Department, consisting on the resources used for the job, description of the tasks of the Head of the referred Department and by the demands profile of the job at analysis.

Resuming, the job of the Financial and Logistic Resources Head of Department is to solve problems and collaborate on the financial-logistic matters of his Unit on a way not to create obstacles to the management of his Unit’s Commander in charge, allowing the accomplishment of the operational targets of the Commander in charge, his also responsible to plan and execute the Units budget plan.

Keywords: Financial and Logistic Resources Head of Department; Job Description; Tasks Description; Demand Profiles; Guarda Nacional Republicana.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO.....	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE GERAL	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE QUADROS	x
ÍNDICE DE TABELAS	xi
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS	xii
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1: DA ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES.....	5
1.1. A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	5
1.2. A ANÁLISE DE FUNÇÕES	6
1.2.1. DEFINIÇÃO, OBJETIVOS E APLICAÇÕES.....	6
1.2.2. RESULTADOS DA ANÁLISE DE FUNÇÕES	7
1.2.3. RECOLHA DE INFORMAÇÃO.....	8
1.2.4. TÉCNICAS DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO	9
1.3. DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES.....	11
CAPÍTULO 2: ESTRUTURA LOGÍSTICA E FINANCEIRA DA GNR	13
2.1. A INSTITUIÇÃO.....	13
2.2. ESTRUTURA LOGÍSTICA E FINANCEIRA CENTRALIZADA.....	14
2.3. ESTRUTURA LOGÍSTICA E FINANCEIRA DESCENTRALIZADA	17
CAPÍTULO 3: METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS	20
3.1. MODELO DE ANÁLISE	20
3.2. MÉTODO DE ABORDAGEM DA INVESTIGAÇÃO E JUSTIFICAÇÃO.....	21
3.3. TÉCNICAS, PROCEDIMENTOS E MEIOS UTILIZADOS	22
3.3.1. ENTREVISTAS	22
3.3.2. INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO.....	23
3.4. CONTEXTO DE OBSERVAÇÃO	24

3.5. AMOSTRAGEM: COMPOSIÇÃO E JUSTIFICAÇÃO	25
3.6. PROCEDIMENTOS DE RECOLHA DE DADOS E ANÁLISE.....	26
3.7. PROGRAMAS INFORMÁTICOS UTILIZADOS	26
CAPÍTULO 4: ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	27
4.1. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	27
4.2. ANÁLISE DOS INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO	32
4.2.1. ANÁLISE DA FIABILIDADE DO QUESTIONÁRIO	32
4.2.2. CARACTERIZAÇÃO SOCIOMÉTRICA DOS INQUIRIDOS	33
4.2.3. ANÁLISE DE RESULTADOS.....	34
4.2.4. RESULTADOS DAS QUESTÕES DO BLOCO A	39
4.2.5. RESULTADOS DAS QUESTÕES DO BLOCO B.....	40
4.2.6. RESULTADOS DAS QUESTÕES DO BLOCO C.....	41
4.2.7. RESULTADOS DAS QUESTÕES DO BLOCO D	42
4.2.8. RESULTADOS DAS QUESTÕES DO BLOCO E.....	43
CAPÍTULO 5: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	48
5.1. VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES	48
5.2. RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS DERIVADAS DA INVESTIGAÇÃO	49
5.3. RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO.....	50
5.3.1. ORGANOGRAMA DA FUNÇÃO	51
5.3.2. SUMÁRIO DA FUNÇÃO	51
5.3.1. PERFIL DE EXIGÊNCIAS	51
5.3.4. DESCRIÇÃO DAS TAREFAS.....	52
5.3.5. MEIOS UTILIZADOS	54
5.4. CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS	55
5.5. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	55
5.6. RECOMENDAÇÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS	55
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56
APÊNDICES	I
APÊNDICE A: GUIÃO DE ENTREVISTA	II
APÊNDICE B: INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	IV
APÊNDICE C: CORREIO ELETRÓNICO ENVIADO AOS INQUIRIDOS	X
APÊNDICE D: CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	XII
APÊNDICE E: CODIFICAÇÃO DAS ENTREVISTAS	XIII
APÊNDICE F: MATRIZ DAS UNIDADES DE CONTEXTO E DE REGISTO	XV

APÊNDICE G: ALPHA DE CRONBACH.....	XIX
---	------------

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organograma funcional da GNR.....	14
Figura 2: Organograma do CARL.....	15
Figura 3: Organograma da dependência técnica da SRLF	18
Figura 4: Função dos inquiridos (%)......	33
Figura 5: Categoria ou subcategoria profissional dos inquiridos (%).	34
Figura 6: Arma ou serviço dos inquiridos (%).	34
Figura 7: Perfil das respostas dos blocos A a D.....	36
Figura 8: Perfil das respostas do bloco E quanto à escala de relevância.	37
Figura 9: Perfil das respostas do bloco E quanto à escala de frequência.....	37
Figura 10: Organograma da função.	51

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Relação entre a análise de funções e outras atividades da gestão.	7
Quadro 2: Análise qualitativa e quantitativa da Questão 1 das entrevistas.	27
Quadro 3: Análise qualitativa e quantitativa da Questão 2 das entrevistas.	28
Quadro 4: Análise qualitativa e quantitativa da Questão 3 das entrevistas.	29
Quadro 5: Análise qualitativa e quantitativa da Questão 4 das entrevistas.	30
Quadro 6: Análise qualitativa e quantitativa da Questão 5 das entrevistas.	31
Quadro 7: Análise qualitativa e quantitativa da Questão 6 das entrevistas.	32
Quadro 8: Codificação alfanumérica e cromática das respostas.	XIII
Quadro 9: Matriz das unidades de contexto e de registo por questão.....	XV

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Cromáticos explicativos dos níveis de relevância.	35
Tabela 2: Cromáticos explicativos níveis de frequência.	35
Tabela 3: Resultados das questões do bloco A.	39
Tabela 4: Resultados das questões do bloco B.	40
Tabela 5: Resultados das questões do bloco C.	41
Tabela 6: Resultados das questões do bloco D.	42
Tabela 7: Resultados das questões do bloco E quanto à frequência.	43
Tabela 8: Resultados das questões do bloco E quanto à relevância.	45
Tabela 9: Caracterização dos entrevistados.	XII
Tabela 10: Alpha de Cronbach	XIX

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

AR	Assembleia da República
CARI	Comando de Administração dos Recursos Internos
CC	Centro Clínico
CDF	Comando de Doutrina e Formação
CG	Comandante-Geral
CO	Comando Operacional
CTer	Comando Territorial
DP	Desvio Padrão
DRF	Direção de Recursos Financeiros
DRL	Direção de Recursos Logísticos
E	Entrevistado
GCG	General Comandante-Geral
GNR	Guarda Nacional Republicana
GRH	Gestão de Recursos Humanos
H	Hipótese
LOGNR	Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana
MAI	Ministério da Administração Interna
Máx	Máximo
Mín	Mínimo
n.º	número
NEP	Norma de Execução Permanente
OG	Ordem à Guarda
PD	Pergunta Derivada
PSP	Polícia de Segurança Pública
SRLF	Secção de Recursos Logísticos e Financeiros
TGCG	Tenente-General Comandante-Geral
UAF	Unidade de Ação Fiscal
UAG	Unidade de Apoio Geral
UCC	Unidade de Controlo Costeiro
UEnum	Unidade de Enumeração
UI	Unidade de Intervenção
UNT	Unidade Nacional de Trânsito
USHE	Unidade de Segurança e Honras de Estado
Xm	Média

INTRODUÇÃO

O presente Relatório Científico do Trabalho de Investigação Aplicada insere-se no âmbito dos ciclos de estudos dos Mestrados Integrados da Academia Militar, que “constituem a formação inicial e de acesso à carreira de Oficial dos Quadros Permanentes do Exército ou da Guarda Nacional Republicana”¹. O Trabalho de Investigação Aplicada visa desenvolver competências próprias no âmbito da pesquisa, metodologia e investigação em assuntos de natureza multidisciplinar em contexto e ambiente profissional, que permitam uma aprendizagem autónoma ao longo da vida, através da realização de um trabalho de investigação aplicada sobre assuntos pertinentes para a Guarda Nacional Republicana (GNR).

Deste modo, inserido no Mestrado Integrado de Administração da GNR, o relatório que aqui se apresenta está subordinado ao tema Gestão de Recursos Humanos e tem como título: “Análise de Funções do Chefe de uma Secção de Recursos Logísticos e Financeiros na Guarda Nacional Republicana”.

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem hoje em dia uma importância reconhecida numa organização, fundamentalmente pelo seu foco: o capital humano. As organizações de hoje diferenciam-se pelas pessoas que as compõem, sendo o seu sucesso determinado pelo potencial dos seus colaboradores, assim como pelas práticas de GRH adotadas (Drucker, 2002).

Atualmente, as organizações têm, de uma forma geral, uma visão mais abrangente do papel e importância das pessoas no seu seio:

“A Gestão de Recursos Humanos assume, assim, cada vez uma maior importância no desenvolvimento de uma cultura organizacional direcionada para a inovação e aprendizagem contínua, e desempenha um papel fundamental ao nível das mudanças que ocorrem a nível interno e externo da organização e que provocam alterações nas estruturas organizacionais, nas relações de poder e nas práticas de organização do trabalho” (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006, p. 8).

Sendo a análise de funções considerada por muitos autores de GRH como a espinha dorsal da especialidade, por esta se encontrar na base da maioria das atividades de GRH, como o recrutamento, a seleção ou a avaliação de desempenho, importa que todas as

¹Cfr. <http://academiamilitar.pt/ensino/mestrados-integrados.html>, consultado às 00h18 do dia 13MAI2016.

organizações tenham este tipo de análise arquitetando assim as funções e os postos de trabalho, permitindo que a GRH tenha uma visão estratégica e global da missão da organização. Por esta razão, os ganhos decorrentes de uma análise de funções para a organização, superam largamente os seus custos (Rego et. al, 2015).

Uma análise de funções permite descrever a função, identificando as suas tarefas e competências necessárias ao desempenho da função, contribuindo para que o processo de seleção consiga identificar as pessoas certas para os postos de trabalho, para que a avaliação de desempenho seja feita através de critérios relevantes e válidos e, ainda, para identificar as necessidades de formação profissional. (Rego et al., 2015)

Um dos objetivos da análise de funções é prestar informação sobre as características requeridas para cada função e as competências exigidas a quem ocupa essa função, dando informação para o recrutamento e seleção, bem como para o planeamento de recursos humanos. Outro dos objetivos da análise de funções é fornecer informações para a avaliação de desempenho, permitindo identificar deveres e responsabilidades atribuídas a cada função (Rego et al., 2015). Deste modo, a descrição da função do chefe de uma Secção de Recursos Logísticos e Financeiros (SRLF) permite prestar informação para a avaliação dos militares afetos à função no âmbito do Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Guarda Nacional Republicana aprovado pela Portaria n.º 279/2000, de 15 de fevereiro, conforme a alínea b) do artigo 4.º do referido regulamento e, permite ainda, “o aproveitamento das capacidades individuais dos avaliados, possibilitando a seleção dos mais aptos para o exercício de cargos, desempenho de funções e execução das tarefas de maior responsabilidade” (Ministério da Administração Interna [MAI], 2000, p. 3071).

No decorrer das últimas décadas, a evolução das áreas financeira e logística tem sido constante e cada vez mais complexa, exigindo do gestor público cada vez mais formação e uma melhor preparação, para, assim, poder responder cabalmente e em tempo às exigências que lhe são apresentadas e proporcionando uma boa gestão da despesa pública. Dado que a análise de funções ajuda a estabelecer as necessidades de formação profissional dos ocupantes das funções (Rego et al., 2015) e, pelo já exposto, justifica-se fazer uma análise de funções, descrevendo a função de chefe da SRLF.

Uma vez que a GNR não tem um descritivo de função² do chefe de uma SRLF, torna-se como principal motivo para o desenvolvimento do presente trabalho propor um descritivo da função do chefe de uma SRLF.

² Informação recolhida, em sede de entrevista exploratória, junto do Chefe da Divisão de Planeamento e Obtenção de Recursos Humanos da Direção de Recursos Humanos do CARI.

Deste modo, no âmbito do plano de estudos do Mestrado de Administração da Guarda Nacional Republicana, escolheu-se a GRH para tema do Trabalho de Investigação Aplicada³, mais concretamente, a análise de funções.

Por forma a objetivar a investigação, definiu-se como objetivo geral: “Descrever a função do chefe de uma Secção de Recursos Logísticos e Financeiros da Guarda Nacional Republicana”. Para atingir este objetivo definiu-se três objetivos específicos:

- Descrever as tarefas do chefe de uma SRLF;
- Identificar os meios que o chefe de uma SRLF utiliza no desempenho das suas funções;
- Descrever o perfil de exigências da função do chefe de uma SRLF.

Assim, de forma a orientar a investigação levantou-se a pergunta de partida: **Qual a descrição de função do chefe de uma Secção de Recursos Logísticos e Financeiros da Guarda Nacional Republicana?**

“A forma interrogativa apresenta a vantagem de ser simples e direta. As perguntas são um convite para uma resposta e ajudam a centrar a atenção do pesquisador nos dados necessários para proporcionar tal resposta” (Gil, 2008, p. 38).

Para o efeito, optou-se por estruturar o relatório em cinco capítulos, sendo precedidos de uma introdução e sucedidos da conclusão do relatório na parte final.

Na Introdução apresenta-se do tema do trabalho, faz-se pública a motivação para a sua escolha, refere-se a pertinência no âmbito do Mestrado em Administração da GNR, define-se os objetivos geral e específicos do trabalho, anuncia-se a pergunta de partida e, finalmente, apresenta-se a estrutura do relatório.

A revisão da literatura é composta por dois capítulos onde se dá a conhecer o “estado da arte”: o Capítulo 1 e o Capítulo 2. No Capítulo 1 são apresentados conceitos chave utilizados no relatório, partindo do geral para o particular, nomeadamente, da GRH até à descrição de funções. No Capítulo 2 é feito o enquadramento da GNR como Instituição, descrevendo-se a sua estrutura logística e financeira centralizada, materializada pelo CARI, especificamente pela Direção de Recursos Logísticos (DRL) e pela Direção de Recursos Financeiros (DRF) e descreve-se a sua estrutura descentralizada, concretizada pelas SRLF da GNR.

³ Que “visa desenvolver competências próprias no âmbito da pesquisa, metodologia e investigação em assuntos de natureza multidisciplinar em contexto e ambiente profissional, que permitam uma aprendizagem autónoma ao longo da vida, através da realização de um trabalho de investigação aplicada sobre assuntos pertinentes para a GNR” (cfr. <http://academiamilitar.pt/administracao-da-guarda-nacional-republicana.html> consultado às 23h49 do dia 07 de maio de 2016).

No Capítulo 3 apresenta-se a metodologia seguida, os procedimentos, métodos e materiais utilizados na elaboração do presente trabalho. Neste capítulo, fundamenta-se as opções seguidas, designadamente, quanto ao tipo de abordagem e expomos a pergunta de partida, as perguntas derivadas e as hipóteses levantadas no decorrer da investigação. Ainda neste capítulo caracterizamos o contexto de observação no tempo e no espaço, descrevemos os métodos e técnicas da recolha de dados utilizados, os procedimentos de amostragem e as técnicas de tratamento e análise de dados.

O Capítulo 4 corresponde à apresentação, análise e discussão de resultados obtidos, tendo por referência as perguntas derivadas e as hipóteses levantadas.

Por último, apresenta-se as conclusões e recomendações do trabalho onde se responde à pergunta de partida, enfatiza-se os principais aspetos abordados, referem-se as limitações e as dificuldades com que nos deparamos no decorrer do trabalho e, ainda, se apresentam as nossas recomendações para investigações futuras.

CAPÍTULO 1:

DA ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

1.1. A Gestão de recursos humanos

A função de recursos humanos que hoje conhecemos teve a sua génese no final do século XIX quando começaram a aparecer funcionários incumbidos da função de zelar pelas condições de trabalho e apoiar os trabalhadores mais necessitados. Estas preocupações, representam um marco na postura e no modo de pensar dos empregadores. O bem-estar dos trabalhadores e as preocupações sociais passaram a fazer parte do processo de decisão dos empregadores (Rego et al., 2015).

Durante as primeiras décadas do século XX, a grande maioria das empresas começou a introduzir na sua organização a função pessoal, devido às tendências tayloristas na preocupação com aspetos técnicos da produção e com o controlo dos custos do trabalho (Rego et al. 2015). Esta fase, denominada por administração do pessoal, durou até aos anos 60 “na qual dominam as lógicas tayloristas/fordistas, e posteriormente o movimento das relações humanas” (Serrano, 2010, p. 8).

No período temporal de 1960 a 1980, surgiu o conceito de gestão de pessoal, substituindo o de administração do pessoal, onde os trabalhadores deixaram de ser considerados recursos como a matéria-prima, passando a gestão de pessoal a funcionar numa lógica qualitativa apostando-se na motivação no trabalho (Serrano, 2010).

O conceito de gestão de pessoal só foi substituído pelo de GRH na década de 80 do século passado, assumindo um papel mais estratégico nas empresas, aumentando a participação da GRH na gestão destas (Sousa et al., 2006). A partir dos anos 90, a GRH passou a assumir um papel estratégico nas organizações por se entender que a qualidade das decisões estratégicas está dependente da qualidade dos recursos humanos da organização (Bilhim, 2006).

Atualmente, segundo Rego et al. (2015) a GRH é considerada como um conjunto de políticas, práticas e sistemas que visam aumentar a competitividade da empresa através dos comportamentos, das atitudes e do desempenho dos funcionários desta. O autor refere

ainda que, a GRH em Portugal tem evoluído desde o início deste século, tentando acompanhar a evolução dos países anglo-saxónicos, no entanto, com alguns anos de atraso.

1.2. A análise de funções

Para Sousa et al. (2006) e Rego et al. (2015) a análise de funções é a espinha dorsal da GRH uma vez que se encontra na base do recrutamento e seleção, do planeamento de carreiras, da avaliação de desempenho e das remunerações. Neste sentido, a análise e descrição de funções permite que a gestão da organização transmita aos seus colaboradores qual a direção a seguir e a sua posição na organização. A aplicação da análise de funções permite “racionalizar e automatizar os processos de trabalho, dando origem a uma nova arquitetura de funções e postos de trabalho” (Rego et al., 2015, p. 139).

1.2.1. Definição, objetivos e aplicações

A análise de funções é um “processo estruturado e sistemático de recolha de informação sobre as tarefas e operações que uma pessoa ou um grupo devem realizar no âmbito do seu trabalho” Rego et al. (2015, p. 140), sendo o ponto de partida para a definição das competências que diferenciam os empregados eficazes dos menos eficazes. Chiavenato (2002) define análise de funções como um estudo que permite determinar quais as habilidades, os conhecimentos, as atitudes, os comportamentos, as responsabilidades e as condições que a função exige para um adequado desempenho da função. Para Sekiou et al. (2001, p. 128), “a análise de funções é um procedimento que utiliza um método próprio destinado à recolha sistemática de factos concretos relativos a uma função estudada em determinado período, permitindo assim desenhar o perfil da referida função com todas as suas componentes, nomeadamente a sua descrição e especificação”.

Ceitel (2016, p. 184) refere que a análise de funções permite “fazer corresponder a cada tarefa, as acções ou comportamentos, essenciais para o sucesso” permitindo assim, definir o perfil individual de competências para cada função concorrendo para o cumprimento da missão da organização.

Várias são as atividades da GRH que beneficiam com uma análise de funções. O Quadro 1 estabelece as relações existentes, segundo Sekiou et al. (2001), entre a análise de funções e as restantes atividades da GRH.

Quadro 1: Relação entre a análise de funções e outras atividades da gestão.

Atividades da GRH	Relação com a análise de funções
Planeamento	A informação completa sobre a função, na sequência da sua análise e descrição, torna-se um instrumento útil e precioso para definir as necessidades da organização em matéria de recursos humanos.
Avaliação de funções	É com base na descrição e na especificação das funções que se define o perfil do titular no que diz respeito às capacidades e às competências exigidas para cada posto de trabalho.
Remuneração	A análise de funções ajuda a comparar as remunerações dos vários postos de trabalho pelo facto de evidenciar as analogias e as diferenças do teor das funções e, por isso mesmo, recompensar de forma mais equilibrada o seu titular.
Recrutamento	A análise de funções possibilita o conhecimento das tarefas a executar e as qualificações a procurar nos candidatos que oferecem os seus serviços. Depois de definido o perfil dos postos de trabalho, estabelece-se a relação entre os candidatos e os postos de trabalho disponíveis.
Seleção	A contratação faz-se em função das atividades definidas pela descrição das tarefas. Afeta-se o candidato ao lugar em que as suas competências podem ser utilizadas de forma mais eficaz.
Gestão do tempo	Graças à análise de funções, sabe-se o que um trabalhador tem para fazer. Torna-se então mais simples determinar o tempo necessário para executar as tarefas.
Avaliação dos recursos humanos	A descrição do cargo especifica as tarefas a realizar. Esta coloca em evidência os critérios com base nos quais se pode avaliar o trabalhador.
Formação	A descrição das tarefas ajuda a determinar as necessidades da organização em matéria de formação. O trabalhador pode perceber o que faz no trabalho e a sequência lógica das tarefas a executar.
Gestão de carreiras	A análise de funções serve para estabelecer claramente as exigências da passagem de um cargo para outro de um trabalhador para o qual se definiu o plano de carreira. Esta informação vai ajudá-lo a avaliar a sua competência, a desenvolver ao máximo as suas capacidades criativas e a gerir o seu plano de carreira.
Psicologia industrial	A análise de funções permite ver os elementos que caracterizam o lugar descrito e que limitam ou melhoram a qualidade de vida no trabalho.
Relações de Trabalho	O empregador define as expectativas em relação aos trabalhadores, o que minimiza os mal-entendidos e os conflitos. O trabalhador sabe o que deve e não deve fazer.
Saúde e segurança	Cada posto de trabalho descrito pode ser acompanhado de uma relação dos riscos de acidentes relativos ao exercício das atividades inerentes ao cargo. Esta relação destina-se a reunir o material de emergência e a preparar programas de prevenção.
Gestão do absentismo e da rotatividade	Uma descrição bastante precisa de um posto de trabalho pode diminuir o absentismo, o nível de rotatividade e outros problemas na organização.

Fonte: Sekiou et al. (2001, p. 132).

1.2.2. Resultados da análise de funções

Uma análise de funções deve prestar informação conforme o prepósito da mesma, por isso é necessário definir qual a finalidade da análise de funções (Rego et al., 2015).

Como vimos na definição de análise de funções, esta gera informação sobre o trabalho em análise. As finalidades de uma análise de funções podem ser variadas sendo as

mais comuns, segundo Rego et al. (2015), a descrição de funções, as especificações de funções, a categorização de funções, a avaliação e qualificação de funções e os mapas de competências.

A descrição de funções é uma afirmação escrita do que o incumbente da função tem de realizar sob que condições e como o faz, em quanto que as especificações de funções traduzem o que é requerido para o bom desempenho da função em análise. A análise de funções permite que uma organização possa agrupar as funções por categorias ou famílias com base nas semelhanças entre cada função. Outro resultado da análise de funções é determinar os valores relativos a cada função, permitindo a avaliação e qualificação de funções. A análise de funções pode ainda ser o ponto de partida para a identificação de mapas competências para o apoio à gestão por competências (Rego et al., 2015).

1.2.3. Recolha de informação

Como em qualquer análise é necessário recolher informação, também para a análise de funções necessitamos de fontes de informação sobre as funções em análise.

Para recolher esta informação, Rego et al. (2015) consideram quatro fontes de informação: incumbente, supervisores, analistas de funções e outras fontes. A quem incumbe a função é, na visão do autor, a fonte mais obvia de informação, acarretando como principais desvantagens a subjetividade na interpretação da informação recolhida em função das características (aptidão verbal, compreensão, experiência, entre outras) do titular da função, a intenção do ocupante em distorcer a informação acerca da função que desempenha e, por último, a “tendência dos incumbentes (...) tentarem gerir boas impressões” (Rego et al., 2015, p. 148) na descrição de habilidades e competências.

Os supervisores conhecem o que os subordinados fazem e podem já ter ocupado essa função, implica isto que as desvantagens são semelhantes à fonte de informação anterior. A fonte dos analistas de funções apresenta como principal desvantagem os custos com a sua utilização, no entanto o seu treino e experiência na análise de funções permite fornecer informação fiável e comparável com outras funções. Existem outras fontes de informação que podem ser utilizadas em conjugação com as anteriores nomeadamente, bases de dados, manuais, colegas de trabalho, clientes, relatórios de avaliação de desempenho.

Segundo o Rego et al. (2015), a fiabilidade de qualquer uma das fontes de informação anteriores é suscetível de distorções, uma vez que o tratamento da mesma é realizado por pessoas, podendo afetar a informação recolhida.

Para o desempenho da função devem ser considerados os requisitos: (i) mentais que o titular deve ter; (ii) os requisitos físicos nomeadamente, a quantidade de energia e de esforços requerida e a fadiga instigada; (iii) as responsabilidades envolvidas no desempenho da função; e (iv) as condições de trabalho, o ambiente e envolvente em que o titular da função opera. Esta forma de abordar a análise de funções facilita a recolha de informação de forma padronizada e permite a comparação entre outras funções (Chiavenato, 2002).

Na análise de funções deve-se recolher informação sobre as tarefas, como e quando são realizadas, sobre os meios utilizados, sobre o contexto de trabalho, sobre as exigências da função e sobre as atividades do colaborador onde se incluem os comportamentos deste (Sousa et al., 2006).

Para a recolha das informações necessárias a uma análise de funções, existem várias técnicas de recolha de informação que abordaremos de seguida.

1.2.4. Técnicas de recolha de informação

Chiavenato (2002), Sousa et al. (2006) e Rego et al. (2015) enumeram como técnicas de recolha de informação a observação, o questionário e a entrevista.

Na observação, o analista de funções observa e regista o trabalho desempenhado na função, de forma livre ou através de auxiliares, como grelhas de observação ou meios de gravação multimédia (Rego et al., 2015). Através da observação, as ações são melhor compreendidas, uma vez que esta técnica é aplicada no local e no ambiente natural de trabalho (Sousa et al., 2006).

Esta técnica apresenta como vantagens a informação recolhida ser verídica devido ao facto do analista ser imparcial aos interesses de quem executa a função, não requer consumo de tempo de quem executa a função, ideal para funções repetitivas e simples. Apresentamos como desvantagens da observação, o consumo considerável de tempo para o analista o que leva a custos elevados, contraindicada para funções complexas, podem não ser observáveis determinados dados que sejam importantes para a análise de funções (Chiavenato, 2002).

O inquérito por questionário é uma das técnicas mais rápidas e económicas de se aplicar, compreende uma série de perguntas estruturadas acerca da função em análise (Rego et al., 2015). Esta técnica apresenta-se como a mais adequada quando o número de pessoas a desempenhar a mesma função é grande ou estes se encontram dispersos geograficamente (Sousa et al., 2006).

Esta técnica apresenta vantagens como sendo a técnica mais económica de análise de funções, o questionário pode ser preenchido por quem executa a função e pelos seus chefes diretos dando uma visão mais ampla do conteúdo da função, é a técnica mais abrangente pois pode ser distribuído a todos os ocupantes da função e devolvido com relativa rapidez. Como desvantagens o questionário é contraindicado para funções nas quais os ocupantes tenham dificuldade em interpretá-lo e se exprimir, exige planeamento e uma cuidadosa redação (Chiavenato, 2002).

A entrevista, tal como as anteriores, permite recolher informação diretamente do executante, todavia esta através de uma conversa previamente estruturada por um guião, permitindo a recolha de uma grande quantidade de informação, quer qualitativa quer quantitativa (Rego et al., 2015). Para Cunha (1996), a entrevista permite ao analista captar todos os aspetos da função e pode ser realizada quer a quem ocupa essa função, quer ao respetivo chefe, fornecendo assim uma visão ampla do conteúdo da função.

As principais vantagens da entrevista são a possibilidade de esclarecer todas as dúvidas, pode ser aplicada a qualquer função, proporciona melhor rendimento na análise da função pela reunião normalizada e racional dos dados. Como desvantagens verificamos que esta técnica pode levar a resistências por parte dos entrevistados se esta for mal dirigida, pode levar o executante da função a confundir opiniões com factos, ocupa consideravelmente mais tempo quando comparada com o questionário, tem custos elevados e exige analistas experientes, leva à paralisação do trabalho do ocupante da função (Chiavenato, 2002).

Outra técnica de recolha de informação utilizada é a análise de documentos que passa pela análise de documentos escritos relativos à função em análise. A principal vantagem desta técnica resulta do facto de não haver interferência e distorções por parte do incumbente da função em análise, bem como não interfere com o normal funcionamento do trabalho. Permite fornecer elementos importantes para a análise de funções, revelando-se por vezes como uma fonte de informação única que através de outros métodos não seria possível obter (Rego et al., 2015).

Importa referir que as técnicas referidas anteriormente têm as suas desvantagens e vantagens. Chiavenato (2002) e Sousa et al. (2006) referem que para minimizar as desvantagens e potenciar as vantagens de cada uma, podem ainda ser combinados duas ou mais das técnicas descritas. Também Sekiou et al. (2001) defendem que se devem combinar várias técnicas com vista a aumentar a qualidade da informação face à utilização de apenas uma. No entanto o autor refere que a escolha da técnica adequada depende de várias variáveis como o tipo de gestão da organização, as suas necessidades e objetivos, os recursos humanos e financeiros disponíveis ou o tipo de função em análise.

Neste sentido, um dos resultados da análise de funções é a descrição de funções. De seguida abordaremos a descrição de funções quanto à sua definição, objetivo e constituição.

1.3. Descrição de funções

A descrição de funções “é um processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõem um cargo e que o tornam distinto de todos os outros cargos existentes na organização” (Chiavenato, 2002, p. 303). Para Sousa et al. (2006, p. 30) a descrição de funções “constitui um sumário das tarefas, objetivos e responsabilidades de uma determinada função”, bem como, das condições de trabalho e das relações funcionais, assumindo-se como um documento orientador. No mesmo sentido, Bilhim (2006, p. 224) refere que a descrição de funções resulta num documento que descreve a função “quanto às suas atribuições, responsabilidades, condições de trabalho e especificações”. Segundo Rego et al. (2015), não existe um formato universal para a descrição de funções, no entanto refere que esta define aquilo que se faz na função, como e em que condições.

Sousa et al. (2006) incluem na descrição de uma função elementos como a identificação, o organograma, o sumário da função e as tarefas da função, considerando este último elemento como o cerne da descrição de funções, onde estão descritas as tarefas realizadas com mais regularidade. Este autor inclui ainda na descrição de funções as tarefas secundárias, ou seja as que são efetuadas ocasionalmente e as especificações da função que consistem nos conhecimentos, capacidades e experiência necessários ao desempenho da função. Bilhim (2006) acrescenta ainda à descrição de funções, além dos elementos referidos por Sousa et al. (2006), as relações com outras funções e os meios necessários para o desempenho da função.

Assim, segundo Sousa et al. (2006), a descrição de uma função decompõe-se nos seguintes elementos:

- Identificação que deve: incluir o nome do posto de trabalho, a localização geográfica do posto, o código do posto de trabalho, o departamento, a identificação do indivíduo que redigiu a descrição, a identificação da chefia que a aprova e a data de quando foi redigida;
- Organograma que deve: ser desenhado tendo em conta os níveis hierárquicos acima e abaixo da função a descrever;
- Sumário da função: em poucas palavras deve estar referido qual o conteúdo da função, a relação com outras funções e o que a torna diferente;
- Tarefas – este é o elemento principal da descrição da função – deve-se: enunciar as tarefas efetuadas com mais regularidade e as tarefas essenciais ao desempenho da função;
- Especificações devem: consistir numa listagem dos conhecimentos, das capacidades e da experiência necessários ao desempenho da função.
- Condições de exercício deve: referir o ambiente em que se desempenha a função.

CAPÍTULO 2:

ESTRUTURA LOGÍSTICA E FINANCEIRA DA GNR

2.1. A Instituição

A GNR integra a administração direta do Estado (MAI, 2006) e é, segundo o artigo 1.º da Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro, definida como “uma força de segurança de natureza militar, constituída por militares organizados num corpo especial de tropas e dotada de autonomia administrativa” (Assembleia da República [AR], 2007, p. 8043) e atua em todo o território nacional e no mar territorial. Tem como missão “assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, bem como colaborar na execução da política de defesa nacional, nos termos da Constituição e da lei” (AR, 2007, p. 8043). No que respeita a responsabilidade territorial atribuída à GNR, atualmente é responsável por 94% do território nacional onde residem cerca de 53,8% da população portuguesa (GNR, 2015).

A GNR depende:

“Do membro do Governo responsável pela área da administração interna” (AR, 2007, p. 8043) e é colocada na “dependência operacional do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas, através do seu comandante-geral, nos casos e termos previstos nas Leis de Defesa Nacional e das Forças Armadas e do regime do estado de sítio e do estado de emergência, dependendo, nesta medida, do membro do Governo responsável pela área da defesa nacional no que respeita à uniformização, normalização da doutrina militar, do armamento e do equipamento” (AR, 2007, p. 8043).

Dado a sua natureza e a sua dupla dependência governamental, do Ministro da Administração Interna e do Ministro da Defesa Nacional, a GNR é considerada como uma instituição numa posição de charneira entre as Forças Armadas e as Forças de Segurança (GNR, 2015).

A GNR ao longo da sua história tem sofrido várias alterações na sua organização. Com a publicação da Resolução do Conselho de Ministros n.º 44/2007, de 19 de Março, que estabeleceu as linhas de orientação da reforma da GNR e da PSP visando a articulação adequada de áreas de responsabilidade entre estas, a racionalização das forças de segurança e a programação plurianual dos investimentos, surgiu a Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro

que aprova a orgânica da GNR definindo a missão, as atribuições e as bases de organização interna (AR, 2007).

A nova Lei Orgânica da Guarda Nacional Republica (LOGNR) alterou a organização da GNR face à sua organização anterior, passando a sua estrutura a articular-se no comando da Guarda composto pelos seguintes órgãos: o comandante-geral, o 2.º comandante-geral, o órgão de inspeção, os órgãos de conselho, e a Secretaria-geral. Além do comando da Guarda foram criados o Comando Operacional (CO), o Comando da Administração e Recursos Internos (CARI) e o Comando de Doutrina e Informação (CDF), que compõem os órgãos superiores de comando e direção (AR, 2007). A estrutura geral da GNR compreende ainda as unidades territoriais, especializadas, de representação, de intervenção e reserva e o estabelecimento de ensino. Na Figura 1 apresentamos o organograma funcional da GNR, que nos ajuda a compreender a sua organização interna.

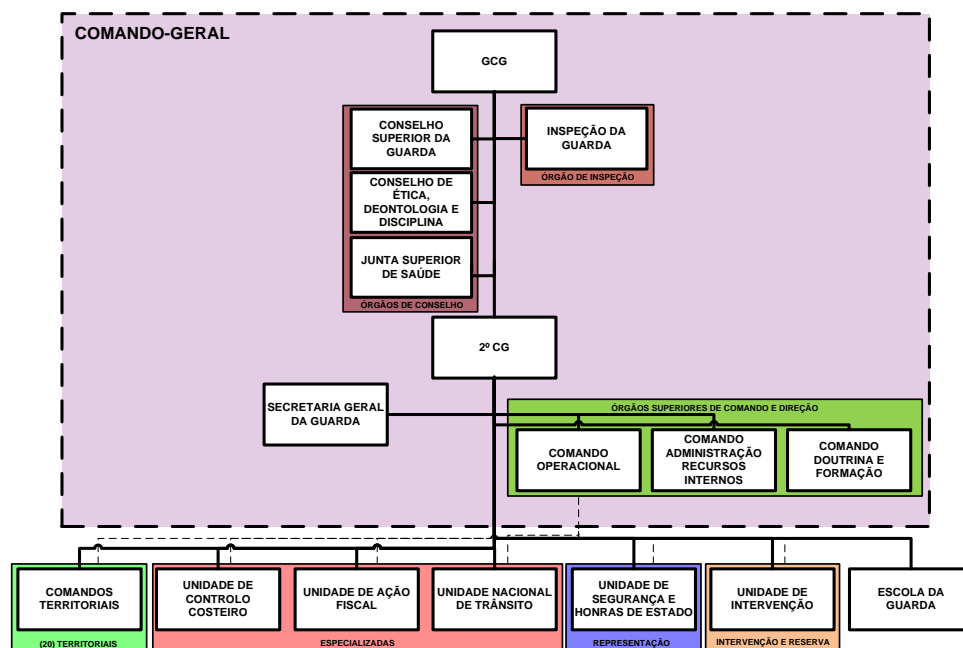


Figura 1: Organograma funcional da GNR.

Fonte: Adaptado de GNR (2009a, p. 29).

2.2. Estrutura logística e financeira centralizada

O CARI, inserido nos órgãos superiores de comando e direção, tem como missão assegurar “o comando e direção da atividade da Guarda nos domínios da administração dos recursos internos, compreendendo as áreas de recursos humanos, recursos logísticos,

recursos financeiros, a saúde e assistência na doença e a assistência religiosa dos militares da Guarda” (GNR, 2011, p. 1217).

Assim, o Despacho n.º 70/11-OG, de 30 de setembro de 2011 estruturou o CARI com o organograma que se apresenta na Figura 2. Para cumprimento da missão do CARI, o Comandante tem sob o seu comando direto as direções de recursos humanos, de recursos logísticos, de recursos financeiros, de infraestruturas e a de saúde e assistência na doença, têm ainda ao seu comando a Unidade de Apoio Geral (UAG) e o Centro Clínico (CC).

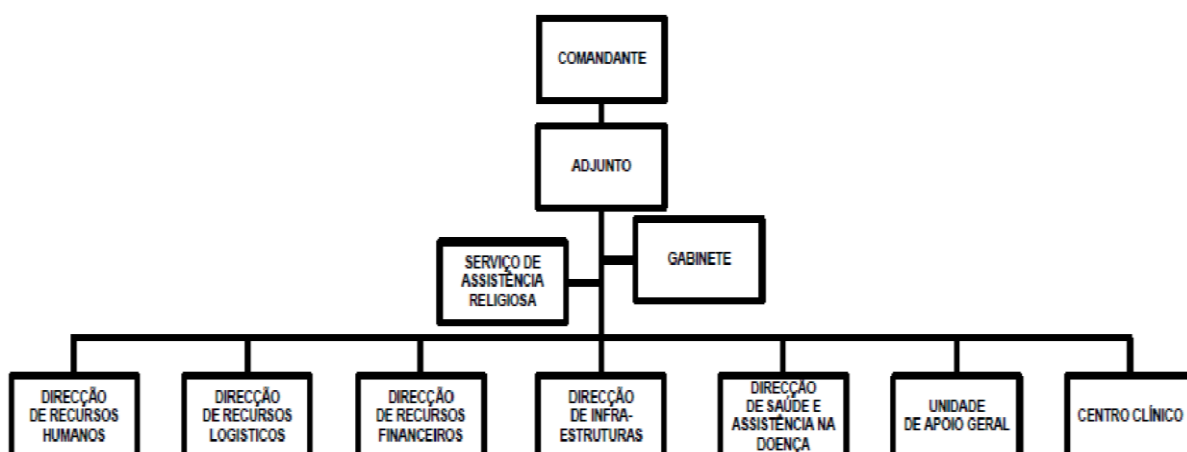


Figura 2: Organograma do CARI.

Fonte: Adaptado do ANEXO A ao Despacho N.º 70/11-OG, de 30 de setembro de 2011.

Importa para a nossa investigação centrarmo-nos na Direção de Recursos Logísticos (DRL) e na Direção de Recursos Financeiros (DRF) que são os dois grandes órgãos da estrutura logística e financeira da GNR.

A logística na GNR está intimamente ligada à sua estratégia e “traduz-se na capacidade para fazer acontecer, pois constitui um processo transversal a toda a organização, assente numa rede de fluxos físicos e informacionais, que visa responder no momento, na quantidade e no local apropriados, potenciando o desempenho operacional” (GNR, 2015, p. 79).

Através do plano logístico da Guarda, do plano anual de compras e o plano anual de investimentos “são definidas responsabilidades à Direção de Recursos Logísticos no que respeita à centralização dos procedimentos aquisitivos, identificando, em casos excecionais e devidamente justificados face a determinadas realidades locais, aqueles procedimentos que embora centralizados, ciclo da despesa ocorrerá pelas respetivas Unidades” (GNR, 2015, p. 80).

A DRL articula-se em três divisões, a Divisão de Reabastecimento, a Divisão de Aquisições e a Divisão de Manutenção e Transportes. As competências de cada uma das divisões estão definidas no Despacho do TGCG n.º 9634/2011, de 19 de julho. Das competências definidas no artigo 13.º do Decreto Regulamentar n.º 19/2008, de 27 de novembro, destacamos a competência para “promover e organizar os procedimentos para a aquisição de bens e serviços, privilegiando a centralização das compras em articulação com a Unidade Ministerial de Compras do Ministério da Administração Interna” (AR, 2008, p. 8545).

A administração financeira na GNR engloba a obtenção de recursos financeiros (AR, 2007) e a sua aplicação através de “encargos decorrentes do funcionamento dos seus órgãos e serviços e da atividade operacional, na prossecução das atribuições que lhe estão cometidas” (AR, 2007, p. 8050), baseada nos requisitos gerais: (i) conformidade legal; (ii) regularidade financeira; e (iii) economia, eficiência e eficácia, para a obtenção do máximo rendimento com o mínimo de dispêndios.

Uma vez que é da competência do Comandante-geral “decidir e mandar executar toda a atividade respeitante à organização, meios e dispositivos, operações, instrução, serviços técnicos, financeiros, logísticos e administrativos da Guarda” (AR, 2007, p. 8047) e “o comandante-geral pode delegar as suas competências próprias no 2.º comandante-geral e nos titulares dos órgãos que lhe estão diretamente subordinados”(AR, 2007, p. 8047), à DRF compete-lhe a administração dos recursos financeiros da GNR com as competências dispostas no artigo 12º do Decreto Regulamentar n.º 19/2008, de 27 de novembro, das quais se destaca “assegurar a administração financeira do comando da Guarda e dos Órgãos Superiores de Comando e Direção”, bem como “assegurar o desenvolvimento de outras atribuições, que no âmbito das suas competências, lhe forem atribuídas” (AR, 2008, p. 8544).

Esta Direção articula-se em três Divisões, a Divisão de Administração Financeira, a Divisão de Gestão Orçamental e a Divisão de Controlo e de Auditoria Interna. As competências das Divisões estão previstas no Despacho do TGCG n.º 9634/2011, de 19 de julho.

2.3. Estrutura logística e financeira descentralizada

O Comandante-geral despachou, nos termos do artigo 10.º da Portaria n.º 1450/2008, de 16 de dezembro que, à Unidade de Intervenção (UI)⁴, à Unidade de Segurança e Honras de Estado (USHE)⁵, à Unidade de Controlo Costeiro (UCC)⁶, à Unidade Nacional de Transito (UNT)⁷, à Unidade de Ação Fiscal (UAF)⁸ e à Unidade de Apoio Geral (UAG)⁹, é atribuída pelo CARI uma SRLF para prestar apoio administrativo-logístico com as seguintes atribuições:

- “(a) Elaborar o plano anual de necessidades;
- (b) Assegurar o aprovisionamento de bens e serviços necessários e adequados ao funcionamento da unidade;
- (c) Gerir o património móvel e imóvel que lhe está afetos;
- (d) Assegurar a adequada manutenção e assistência técnica atribuída a materiais, equipamentos e imóveis;
- (e) Promover os procedimentos pré-contratuais adequados à aquisição dos bens e serviços necessários ao suprimento das necessidades dos diversos órgãos;
- (f) Elaborar os processos de incapacidade de materiais e equipamentos;
- (g) Elaborar e assegurar o registo e arquivo dos originais dos contratos geradores de responsabilidades ou direitos de natureza patrimonial.
- (h) Preparar as propostas de orçamento, com base nos respetivos programas de atividades, bem como acompanhar a execução orçamental;
- (i) Executar o orçamento, assegurando todos os procedimentos relativos ao cabimento e processamento de despesas;
- (j) Promover a constituição, reconstituição e liquidação do fundo de maneo;
- (k) Efetuar a gestão de fundos, proceder à cobrança das receitas assegurando a sua gestão, registo e controlo contabilístico, bem como a liquidação e pagamento das despesas;
- (l) Assegurar o registo e arquivo dos originais dos contratos geradores de responsabilidades ou direitos de natureza financeira;
- (m) Elaborar o relatório anual de gestão;
- (n) Organizar, elaborar e manter atualizados os registos e procedimentos contabilísticos inerentes ao sistema de contabilidade geral e analítica” (GNR, 2011, p. 1225).

Conforme o Despacho n.º 53/09-OG, de 30 de dezembro de 2009, cada Comando Territorial (CTer) tem na sua articulação uma SRLF. No âmbito da administração de recursos financeiros e logísticos, as SRLF estão na dependência técnica do CARI (GNR, 2011) através da DRF na área financeira e da DRL na área logística. As SRLF dos CTer têm as mesmas atribuições que as SRLF atribuídas pelo CARI às unidades anteriormente referidas com exceção da alínea (f) e aumentadas das seguintes: “(1) Executar a política

⁴ Despacho n.º 57/09-OG, de 30 de dezembro de 2009.

⁵ Despacho n.º 59/09-OG, de 30 de dezembro de 2009.

⁶ Despacho n.º 56/09-OG, de 30 de dezembro de 2009.

⁷ Despacho n.º 58/09-OG, de 30 de dezembro de 2009.

⁸ Despacho n.º 62/09-OG, de 30 de dezembro de 2009.

⁹ Despacho n.º 70/11-OG, de 30 de setembro de 2011.

financeira, orçamental e de aquisição de bens e serviços; (2) Elaborar o orçamento anual e controlar e analisar periodicamente a sua execução” (GNR, 2009b, 130).

Deste modo, a estrutura logística e financeira da GNR está maioritariamente centrada no CARI, uma vez que a sua missão é assegurar a administração dos recursos internos, no entanto, cada unidade tem na sua dependência funcional uma SRLF para prestar apoio administrativo-logístico que depende tecnicamente do CARI, como ilustrado na Figura 3.

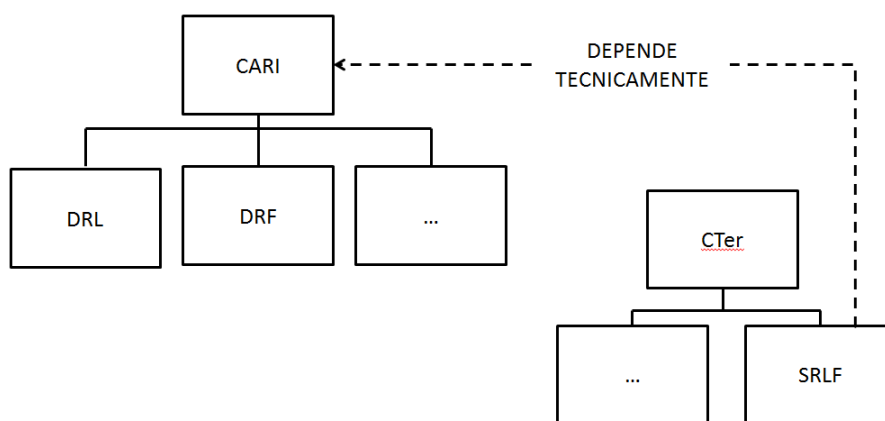


Figura 3: Organograma da dependência técnica da SRLF

Fonte: Elaboração própria

No que respeita aos recursos humanos atribuídos às SRLF atendamos aos vários despachos¹⁰ publicados na Ordem à Guarda, que definem as competências, a estrutura e o efetivo das unidades especializadas, de representação, de intervenção e reserva, do estabelecimento de ensino, do CARI e do Comando da Guarda. Nos anexos aos referidos despachos que definem o quadro orgânico de referência de cada unidade, a SRLF, no mínimo, tem no seu efetivo um oficial com o posto de Capitão. No Despacho n.º 62/09-OG, de 30 de dezembro de 2009, no anexo que define o quadro orgânico de referência da UAF, a SRLF vence um oficial, com o posto de Major ou Capitão, preferencialmente do Serviço de Administração Militar.

As propostas de referência do quadro orgânico para um CTer, publicadas no Despacho n.º 53/09-OG, de 30 de dezembro de 2009 e no Despacho n.º 60/09-OG, de 30 de dezembro de 2009, estabelecem um efetivo de 9 militares para a SRLF de um CTer do

¹⁰ Despacho n.º 54/09-OG, de 30 de dezembro de 2009, Despacho n.º 56/09-OG, de 30 de dezembro de 2009, Despacho n.º 57/09-OG, de 30 de dezembro de 2009, Despacho n.º 58/09-OG, de 30 de dezembro de 2009, Despacho n.º 59/09-OG, de 30 de dezembro de 2009, Despacho n.º 70/11-OG, de 30 de setembro de 2011, Despacho n.º 73/11-OG, de 18 de agosto de 2011.

Continente e um efetivo de 5 militares para a SRLF de um CTer das Regiões Autónomas, respetivamente. Estes dois despachos referem ainda que o chefe da SRLF deve ser preferencialmente um oficial do Serviço de Administração Militar com o posto de Major ou Capitão, podendo, para os CTer de maior efetivo, ser coadjuvado por um Capitão ou um oficial subalterno do Serviço de Administração Militar.

CAPÍTULO 3:

METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS

3.1. Modelo de análise

Com vista à definição do tema desta investigação, do seu enquadramento e delimitação, apresentamos de seguida a pergunta de partida da investigação, as perguntas derivadas da investigação e as hipóteses levantadas.

Neste sentido, a **pergunta de partida da investigação** é: Qual a descrição de função do chefe de uma Secção de Recursos Logísticos e Financeiros da Guarda Nacional Republicana?

A pergunta de partida origina as seguintes **perguntas derivadas** (PD):

PD1: Qual a descrição das tarefas do chefe de uma SRLF?

PD2: Com que meios o chefe de uma SRLF trabalha no desempenho das suas funções?

PD3: Qual o perfil de exigências da função do chefe de uma SRLF?

Segundo Sarmiento (2013) as hipóteses são suposições apresentadas como possíveis respostas às perguntas da investigação, sendo passíveis de ser confirmadas ou refutadas com o decorrer da investigação. Neste sentido levantamos as seguintes hipóteses (H):

H1: As tarefas do chefe de uma SRLF estão descritas no Regulamento para a Gestão de Recursos Financeiros da Guarda Nacional Republicana.

H2: O chefe de uma SRLF utiliza meios informáticos, diplomas legais e meios materiais no desempenho das suas funções.

H3: No desempenho das funções o chefe de uma SRLF relaciona-se com os órgãos do CARI, como seu comandante e tem de ter como habilitações literárias mínimas um curso de formação de oficiais ministrado na Academia Militar.

3.2. Método de abordagem da investigação e justificação

O método científico permite produzir conhecimento novo ou desenvolver, expandir ou corrigir conhecimento já existente através de um conjunto de procedimentos e normas (Sarmiento, 2013). Na presente investigação utilizaram-se diferentes métodos para a produção de conhecimento. Para se iniciar a investigação tivemos em conta os seguintes requisitos:

- “Selecionar os temas para investigar, que motivam a pesquisa e são contributos para o desenvolvimento da ciência e do conhecimento;
- Escolher o tema que se pretende investigar, atendendo a vários parâmetros, tais como gostar do tema e ter capacidade para obter e tratar os dados;
- Justificar o tema que se escolhe, pois tem de ser atual e inovador e pertencer ao âmbito das motivações do investigador;
- Ter interesse científico no tema que se escolhe;
- Analisar os pressupostos da investigação científica;
- Conhecer os limites da investigação científica;
- Decidir o método científico apropriado para efetuar a investigação” (Sarmiento, 2013, p. 6).

Utilizamos nesta investigação o método descritivo uma vez que este método “descreve fenómenos, identifica variáveis e inventaria factos” (Sarmiento, 2013, p. 8).

Complementamos o método referido com o método inquisitivo através da realização de entrevistas e inquéritos pois este método “é baseado no interrogatório escrito ou oral” (Sarmiento, 2013, p. 8).

No que respeita à natureza desta investigação será aplicada uma vez que a investigação aplicada “tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos” (Gil, 2008, p. 27) e que o trabalho revela interesse para a GNR.

O método científico no qual esta investigação se baseou foi o hipotético-dedutivo. Segundo Sarmiento (2013), o método científico é um conjunto de normas e procedimentos adotados, com vista à produção de conhecimento. O método hipotético-dedutivo ou de verificação das hipóteses proposto por Karl Popper, tem por base a formulação de hipóteses que relacionam e explicam os fenómenos (Sarmiento, 2013). Deste modo, o método referido “é logicamente válido pois fundamenta-se na reunião de observações, factos e ideias, que validam as hipóteses” (Sarmiento, 2013, p.9), considerando-se, assim o mais apropriado para a investigação.

3.3. Técnicas, procedimentos e meios utilizados

Nesta investigação utilizaram-se diferentes técnicas e meios para a recolha e análise de resultados, tendo por base os procedimentos mencionados no manual de metodologia científica de Sarmento (2013).

Ao utilizar diferentes técnicas de recolha e análise de dados permitiu obter diferentes dos resultados desta investigação. Assim, para a recolha de dados, recorreu-se à realização de entrevistas exploratórias a especialistas da GNR quer na função de chefe de uma SRLF quer em análises de funções, recorreu-se a inquéritos por questionários para a recolha de dados junto dos chefes das SRLF e dos seus comandantes diretos, recorreu-se ainda à análise documental de legislação, regulamentos e outros documentos de interesse para a investigação.

No que respeita aos meios utilizados durante a investigação, importa referir a utilização de meios informáticos para a obtenção e o tratamento de dados.

3.3.1. Entrevistas

A entrevista como técnica de recolha de dados é “uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação” (Gil, 2008, p. 109). É uma técnica bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, fazem, fizeram, tencionam fazer, entre outras.

Com vista à recolha de dados para esta investigação, realizaram-se dois tipos de entrevistas, as exploratórias e as de confirmação. As entrevistas exploratórias, têm como objetivo explorar “o conteúdo da investigação, ouvindo especialistas sobre o assunto ou tema” (Sarmento, 2013, p. 33). Neste sentido foram ouvidos em sede de entrevistas exploratórias o TCor Canas, 4 ex-chefes de uma SRLF: os Majores Pereira, Eleutério e Bispo e o Capitão Correia. Estas entrevistas foram realizadas com o intuito de obter conhecimentos exploratórios com vista à elaboração do inquérito por questionário e à análise dos resultados.

Numa segunda fase realizamos quatro entrevistas confirmatórias (Apêndice A), estas permitem ao investigador após a realização de entrevistas exploratórias e dos inquéritos por questionário, obter “confirmações de alguns resultados, junto de especialistas conhecedores do tema em investigação” (Sarmento, 2013, p. 33).

Desta forma, estas entrevistas foram efetuadas aos diretores e aos ex-diretores da DRL e da DRF (Apêndice D), uma vez que o chefe da SRLF depende tecnicamente destas direções estes consideram-se especialistas conhecedores do tema em investigação (Sarmento, 2013). As entrevistas tiveram como objetivo, não só confirmar os resultados dos inquéritos por questionário, como o de recolher dados para a presente investigação.

Com vista à elaboração de entrevistas que forneçam informações válidas e relevantes seguimos os procedimentos para a elaboração do guião da entrevista propostos por Sarmento (2013). Assim, após a elaboração do guião da entrevista inicial, este foi submetido à validação por “quatro especialistas, de modo a que as perguntas estejam corretamente formuladas e estejam em conformidade com os objetivos e as hipóteses de investigação” (Sarmento, 2013, p. 35). Ao painel de especialista para a validação do guião de entrevista pertenceram a Professora Manuela Sarmento, o TCor Canas, a Major Pereira e o Capitão Silveiro.

Após a submissão do guião de entrevista à validação, procedeu-se às alterações do referido guião tendo em conta as alterações sugeridas pelos especialistas, dando assim origem ao guião da entrevista pré-definitiva. Dado o reduzido número de entrevistados, não se procedeu ao pré-teste conforme sugerido por Sarmento (2013), uma vez que após a realização da primeira entrevista não se verificou necessidade de alterar o guião de entrevista pré-definitivo, ficando o guião de entrevista definitiva igual.

No que concerne à condução das entrevistas importa referir quanto ao modo são todas classificadas de presenciais, assegurando assim que as respostas foram dadas pela pessoa selecionada. Quando à estruturação das entrevistas classificam-se como entrevistas estruturadas uma vez que as perguntas efetuadas fazem parte de um guião previamente preparado e o entrevistado só responde ao que lhe é perguntado” (Sarmento, 2013, p. 34).

Os inquéritos por questionário traduzem os objetivos da investigação em questões específicas e as suas respostas proporcionam dados sobre a população em análise ou permitem testar as hipóteses que foram construídas no decorrer da investigação (Sarmento, 2013).

Assim a construção dos inquéritos teve como base os procedimentos propostos por Sarmento (2013). Deste modo elaborou-se o questionário preliminar que foi submetido à validação por uma painel de especialistas visando “a sua otimização quanto aos objetivos,

ao conteúdo e à forma” (Sarmiento, 2013, p. 94). Depois de obtidas as sugestões de alteração ao questionário decorrentes da sua validação, procedeu-se à correção do questionário. A validação do inquérito foi levada a cabo pelos seguintes especialistas: Professora Doutora Manuela Sarmiento, Tenente-Coronel de Cavalaria Ilídio Canas, Major de Administração Militar Cristina Pereira e Capitão de Administração Militar Paulo Silveiro.

Para “avaliar se o questionário está ajustado em termos da ordem das questões, do vocabulário e do significado destas relativamente ao respondente” (Sarmiento, 2013, p. 95), efetuou-se um pré-teste ao questionário submetendo-o a um painel de cinco pessoas da amostra. As respostas ao pré-teste foram consideradas nas respostas da amostra, uma vez que o pré-teste não suscitou alterações ao questionário.

O inquérito por questionário (Apêndice B) submetido à amostra apresenta três partes: o preâmbulo, a caracterização sociodemográfica e o questionário, sendo este último dividido em cinco blocos. No questionário, os inquiridos responderam às questões dos blocos de A a D com base numa escala de *Likert* composta por sete níveis de concordância. Para as questões do bloco E os inquiridos responderam através de duas escalas – uma de frequência e outra de relevância – ambas com sete níveis. Escolhemos escalas ímpar para a presente investigação por considerarmos oportuna para a análise a respostas neutras para as questões levantadas. Quanto ao número das escalas, visaram a possibilidade de gradação das respostas dos inquiridos, sem que com isso pudessem suscitar respostas dispersas (Sarmiento, 2013).

3.4. Contexto de observação

Para a presente investigação, a pesquisa e recolha de dados desenvolveu-se durante o período de dezembro de 2015 a maio de 2016, em diferentes locais e de diferentes formas, tendo como principal foco fontes primárias.

Deste modo, a pesquisa bibliográfica desenvolveu-se durante os meses de dezembro de 2015 a maio de 2016 na biblioteca da Academia Militar, na biblioteca da Escola da Guarda e na biblioteca do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

No que respeita à recolha de dados através dos inquéritos, foi realizada durante o período de 20 de abril a 10 de maio de 2016, tendo os inquéritos sido disponibilizados aos inquiridos através de correio eletrónico enviado via CDF (Apêndice C).

A realização das entrevistas realizou-se durante os meses de abril e maio tendo sido efetuadas *in loco* as duas entrevistas aos atuais diretores da DRF e da DRL. As entrevistas aos ex-diretores das referidas direções foram realizadas em locais diferentes, uma em Queluz, visto o que entrevistado não se encontra na efetividade de serviço, e a outra nos Serviços Sociais da GNR, visto que o entrevistado se encontra a desempenhar funções neste organismo.

Os dados relativos a despachos internos à GNR foram obtidos através da intranet da GNR na Escola da Guarda em Queluz e através de entrevistas exploratórias a ex-chefes de SRLF, atualmente a desempenhar funções no CARI.

3.5. Amostragem: composição e justificação

A escolha da população corresponde ao “conjunto de indivíduos com uma ou mais características comuns, que se pretende analisar ou interferir” (Sarmiento, 2013, p.71) e uma amostra é um “conjunto de elementos retirados da população, que é representativo e significativo desta população” (Sarmiento, 2013, p.75).

Deste modo, a presente investigação debruçou-se sobre duas populações: uma população composta pelos chefes das SRLF das várias unidades da GNR e pelos seus respetivos comandantes, indivíduos com a característica comum, conhecerem a função do chefe de uma SRLF. A outra população é composta pelos diretores e ex-diretores da DRF e da DRL, indivíduos de quem o chefe de uma SRLF depende tecnicamente.

Relativamente à amostragem efetuada para a população chefes das SRLF e comandantes de unidade, realizou-se um inquérito por questionário que foi distribuído a toda a população-alvo, num total de 54 indivíduos. Obtivemos 36 respostas válidas, representando assim um total de 62,96% da população-alvo.

Para a efetuar a amostragem ao conjunto dos diretores e ex-diretores da DRF e da DRL, recorreu-se a uma amostragem intencional, pois escolhemos deliberadamente “certos elementos da população para pertencerem à amostra, por serem os mais representativos da população” (Sarmiento, 2013, p.84). Desta forma, foram selecionados os atuais diretores da DRF e da DRL e os seus respetivos antecessores, pois além de serem estes os mais atualizados no que respeita às funções do chefe de uma SRLF, são quem desempenha ou desempenhou funções de diretor da DRF ou da DRL desde a criação das SRLF até à atualidade.

3.6. Procedimentos de recolha de dados e análise

No que concerne aos procedimentos adotados para a recolha de dados e para a sua respetiva análise tivemos em cota vários aspetos. Relativamente aos inquéritos por questionário, estes foram de cariz anónimo e de confidencialidade, princípios estes que foram vertidos no preâmbulo do inquérito por questionário. Os questionários foram aplicados via internet, pois, segundo Sarmiento (2013), é uma via de baixo custo na sua aplicação e a que proporciona uma elevada taxa de respostas. Para o efeito utilizamos a ferramenta da Survey Monkey para construir e aplicar os inquéritos por questionário. De referir ainda que os inquéritos por questionário foram disponibilizados aos inquiridos através de um e-mail (Apêndice C) enviado pelo Comando de Doutrina e Formação (CDF).

Relativamente às entrevistas, antes da sua aplicação, procedeu-se ao envio via correio eletrónico do respetivo guião acompanhado de uma apresentação do trabalho de investigação (Apêndice A). Em todas as entrevistas aplicadas foi solicitada autorização para a gravação e o tratamento das entrevistas, sendo que, dois dos entrevistados recusaram a gravação, procedendo-se desta forma à transcrição das entrevistas através dos apontamentos retirados durante a entrevista. Após a transcrição das entrevistas, foram enviadas aos respetivos entrevistados com o fim de estes procederem as alterações por si consideradas convenientes. Após a receção das entrevistas por parte dos entrevistados, foram consideradas como autorizadas para o seu tratamento e publicação no presente relatório.

3.7. Programas informáticos utilizados

Durante o processo de investigação foram utilizados vários programas informáticos para o cumprimento dos objetivos propostos. Para o processamento de texto do presente relatório, utilizou-se o Microsoft Word 2010 conforme determinado pela NEP n.º 522/1ª, de 20 de janeiro de 2016 da Academia Militar. Relativamente ao tratamento de dados, nomeadamente para a análise e construção dos gráficos presentes neste relatório utilizou-se o Microsoft Excel 2010 bem como a plataforma online SurveyMonkey que, além da construção de alguns gráficos serviu para a elaboração do inquérito por questionário e a sua aplicação. Para o tratamento dos inquéritos por questionário foi utilizado o IBM SPSS Statistics® 21.

CAPÍTULO 4:

ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1. Análise das Entrevistas

Para a análise das entrevistas efetuou-se a transcrição das mesmas para que se, procede-se primeiramente a uma leitura vertical¹¹ de todas as entrevistas, efetuando-se de seguida uma leitura horizontal¹², por forma a possibilitar a análise categorial. Seguidamente, efetuou-se a diferenciação de segmentos que constituíram as unidades de registo¹³ posteriormente associadas às unidades de contexto (UEnum)¹⁴, de acordo com a codificação alfanumérica e cromática das entrevistas apresentada no Apêndice E. Posto isto, elaborou-se a matriz das unidades de contexto e de registo por questão (Apêndice F). Desta forma foi possível construir os Quadros 8 e 9 onde se apresenta as categorias, as unidades de registo, as unidades de enumeração e os respetivos resultados.

Quadro 2: Análise qualitativa e quantitativa da Questão 1 das entrevistas.

Categorias	Unidade de registo	Entrevistados				UEnum	Resultados (%)
		E1	E2	E3	E4		
Questão 1: No que respeita a relações funcionais internas, com quem se relaciona o chefe da SRLF. Porquê?							
Relações funcionais internas	Comandante da Unidade	X	X	X	X	4	4/4 (100%)
	Direções do CARI	X	X	X	X	4	4/4 (100%)
	Subunidades da Unidade	X	X	X		3	3/4 (75%)

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013).

¹¹ Consiste da leitura de todas as entrevistas analisadas, de forma a compreender a substância e sentidos discursivos, identificando assim o sistema de categorias a usar no tratamento (Sarmento, 2013).

¹² Corresponde à leitura da resposta à mesma pergunta em todas as entrevistas, de forma a codificar, evidenciar, classificar, agregar e categorizar as respostas (Sarmento, 2013).

¹³ Expressam uma característica ou atributo extraído da resposta do entrevistado (Sarmento, 2013).

¹⁴ São segmentos do texto que contêm as unidades de registo (Sarmento, 2013).

Quanto à questão 1 - **Nas relações funcionais internas, com quem se relaciona o chefe da SRLF. Porquê?** analisando o Quadro 2 podemos dividir as relações funcionais internas em dois níveis: ao nível da unidade onde a SRLF está inserida, sendo que neste nível, verifica-se que 100% dos entrevistados referiram que o chefe de uma SRLF tem de se relacionar com o seu comandante direto quer para tratar de assuntos que careçam de despacho do comandante quer para o “para o aconselhar em matérias logísticas e financeiras”. Sustentado nas respostas de três dos inquiridos (75%), verifica-se ainda que o chefe de uma SRLF tem de se relacionar com as subunidades da sua unidade.

Ao nível da estrutura logística e financeira materializada pelo CARI, 100% dos inquiridos referem que o chefe de uma SRLF tem de se relacionar com as Direções do CARI. Não obstante, o Entrevistado (E) 1 refere que “os chefes devem de colocar os assuntos da dependência de cada área às respetivas divisões de cada direção” sendo esta opinião reforçada pela resposta do E4 que refere que “a primeira abordagem deverá ser com os chefes de divisão” podendo mesmo “ter de se relacionar com um chefe de repartição”

Deste modo, atendendo aos resultados apresentados, podemos afirmar que o chefe de uma SRLF relaciona-se com o seu Comandante de Unidade e com as subunidades da sua Unidade e, de um modo geral, com as Direções do CARI, em particular com as respetivas divisões.

Quadro 3: Análise qualitativa e quantitativa da Questão 2 das entrevistas.

Categorias	Unidade de registo	Entrevistados				UEnum	Resultados (%)
		E1	E2	E3	E4		
Questão 2: No que respeita a relações funcionais externas, com quem se relaciona o chefe da SRLF. Porquê?							
Relações funcionais externas	Empresa no âmbito da contratação pública	X	X		X	3	3/4 (75%)

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013).

Atendendo ao Quadro 3, para análise à questão 2: **Na relações funcionais externas, com quem se relaciona o chefe da SRLF. Porquê?** 100% os entrevistados referem que o chefe de uma SRLF tem de se relacionar com empresas externas à GNR, essencialmente “no que respeita às áreas da contratação pública.” O E4 refere que nestas relações

funcionais, não há necessidade do chefe de uma SRLF conhecer pessoalmente as outras partes contraentes. De salientar que, segundo o E3, estas relações são “nos termos da subdelegação de competências que o comandante lhe der” e portanto determinadas por este.

Desta feita, podemos afirmar que no âmbito das relações funcionais externas do chefe de uma SRLF, este tem de se relacionar com empresas no âmbito da contratação pública.

Quadro 4: Análise qualitativa e quantitativa da Questão 3 das entrevistas.

Categorias	Unidade de registo	Entrevistados				UEnum	Resultados (%)
		E1	E2	E3	E4		
Questão 3: Para o desempenho da função de chefe da SRLF, quais os conhecimentos e a formação específica que considera importante o chefe da SRLF ter?							
Conhecimentos em formação específica	Curso de Administração Militar	X	X	X	X	4	4/4 (100%)
	Formação nas áreas de contratação pública, financeira e logística	X			X	2	2/4 (50%)

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013).

Tendo presente o Quadro 4, relativamente, à questão 3: **Para o desempenho da função de chefe da SRLF, quais os conhecimentos e a formação específica que considera importante o chefe da SRLF ter?**, todos os entrevistados afirmam que o chefe da SRLF deve ter como formação base o curso de Administração da GNR pois, segundo o E1, “é o que proporciona as melhores competências para o bom desempenho da função”. Adicionalmente, 50% dos entrevistados especificam que o chefe de uma SRLF deve ter formação em contratação pública, formação na área financeira e formação na área logística.

Podemos assim afirmar que no que toca aos conhecimentos e formação específica necessários ao desempenho da função do chefe de uma SRLF, segundo os resultados obtidos, o chefe de uma SRLF deve ter o curso de Administração da GNR e é desejável que tenha formação específica em contratação pública e nas áreas logística e financeira.

Quadro 5: Análise qualitativa e quantitativa da Questão 4 das entrevistas.

Categorias	Unidade de registo	Entrevistados				UEnum	Resultados (%)
		E1	E2	E3	E4		
Questão 4: Na fase de seleção do militar para a função de chefe da SRLF, qual considera que deve ser a sua experiencia profissional?							
Experiência profissional	Desempenho de funções logísticas ou financeiras no CARI	X	X	X		3	3/4 (75%)
	Adjunto do chefe de uma SRLF	X		X		2	2/4 (50%)

Fonte: Adaptado de Sarmiento (2013).

Nas respostas à questão 4 **Na fase de seleção do militar para a função de chefe da SRLF, qual considera que deve ser a sua experiencia profissional?** Face aos resultados obtidos, apresentados no Quadro 5, 75% dos entrevistados afirma que a seleção do militar para a função de chefe de uma SRLF deve ter por base a seleção de um militar que tenha desempenhado funções logísticas ou financeiras numa das direções do CARI. Ainda assim, o E4 refere que “a experiência profissional deveria fundamentalmente incidir, na sua experiência tanto técnica, como académica, como profissional na área logístico-financeira” sem referir a necessidade do militar selecionado ter desempenhado funções logísticas ou financeiras no CARI.

Além do exposto, 50% dos entrevistados salienta a necessidade do militar selecionando, para a função em análise, ter experiência como adjunto do chefe de uma SRLF.

Dos resultados obtidos, podemos afirmar que o militar selecionado para chefiar uma SRLF deve ter experiencia nas áreas logística e financeira, nomeadamente ter desempenhado funções logísticas ou financeiras numa Direção do CARI e ainda ter experiência como adjunto do chefe de uma SRLF.

Quadro 6: Análise qualitativa e quantitativa da Questão 5 das entrevistas.

Categorias	Unidade de registo	Entrevistados				UEnum	Resultados (%)
		E1	E2	E3	E4		
Questão 5: Ao nível comportamental, quais os comportamentos que considera essenciais para o exercício da função de chefe da SRLF?							
Comportamentos	Estar disponível		X	X	X	3	3/4 (75%)
	Ser leal e transparente	X	X			2	2/4 (50%)
	Ter orientação para o resultado	X	X	X		3	3/4 (75%)
	Ser honesto e humilde	X		X		2	2/4 (50%)
	Estabelecer boas relações		X	X	X	3	3/4 (75%)
	Ser líder		X		X	2	2/4 (50%)

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013).

As respostas à questão 5: **Ao nível comportamental, quais os comportamentos que considera essenciais para o exercício da função de chefe da SRLF?** derivaram de entrevistado para entrevistado, após a leitura das mesmas agrupamo-las em seis unidades de registo (Quadro 6), de modo, a fazer a respetiva análise qualitativa e quantitativa. Deste modo, 75% dos entrevistados consideram como comportamento essencial para o desempenho da função de chefe de uma SRLF: estar disponível, ter orientação para o resultado e estabelecer boas relações. A apresentar uma taxa de 50% surgem os comportamentos: ser leal e transparente, ser líder, ser honesto e humilde.

Deste modo, podemos listar os seguintes comportamentos considerados pelos entrevistados, através das suas respostas, como essenciais para o exercício da função de chefe de uma SRLF: estar disponível, ser leal e transparente, ter orientação para o resultado, ser honesto e humilde, estabelecer boas ligações, e ser líder. Da análise qualitativa das entrevistas podemos ainda acrescentar à lista os comportamentos: ter bom senso e ser parcimonioso na realização da despesa, primar e pugnar pelo criterioso cumprimento da lei, gostar de trabalhar em equipa e ter uma atitude proactiva.

Quadro 7: Análise qualitativa e quantitativa da Questão 6 das entrevistas.

Categorias	Unidade de registro	Entrevistados				Unidades de Enumeração	Resultados (%)
		E1	E2	E3	E4		
Questão 6: Como resume a função de chefe da SRLF?							
Resumo	Resolver os problemas logísticos e financeiros da Unidade	X	X	X	X	4	4/4 (100%)
	Atuar de acordo com os normativos legais	X	X	X		3	3/4 (75%)
	Não obstaculizar a ação de comando			X	X	2	2/4 (50%)
	Planeia e executa o orçamento da Unidade		X	X		2	2/4 (50%)

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013).

Relativamente à questão 6: **Como resume a função de chefe da SRLF?** como se verifica no Quadro 7, todos os entrevistados (100%) referem que a função do chefe de uma SRLF é resolver os problemas e colaborar nos assuntos logístico-financeiros da unidade, sendo que 75% dos entrevistados frisam a importância de cumprir e fazer cumprir os normativos legais em vigor. Sendo que 50% dos entrevistados salientam que a ação do chefe de uma SRLF não deve obstaculizar a ação de comando do Comandante da sua Unidade, proporcionando assim, segundo o E4, o “alcance dos objetivos operacionais do Comandante”. A mesma taxa, 50% dos entrevistados, afirma que o chefe de uma SRLF é o responsável por planear e executar o orçamento da Unidade.

4.2.1. Análise da fiabilidade do questionário

4.2. Análise dos inquéritos por questionário

Através do IBM SPSS Statistics 21 efetuamos a análise de fiabilidade do inquérito, para o efeito, escolhemos o cálculo do Alpha de Cronbach por este ser “uma das medidas mais usadas para verificação da consistência interna de um grupo de variáveis (itens),

podendo definir-se como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens, que meçam a mesma característica” (Pestana & Gageiro, 2005, p.525-526).

Assim, o inquérito por questionário realizado apresenta um Alpha de Cronbach de 0,935 com o n.º de itens a apresentar o valor de 67 (Apêndice G). De acordo com Pestana e Gageiro (2005) verificamos que o valor calculado do Alpha de Cronbach reflete uma muito boa consistência, pois o seu valor varia entre 0,9 e 1, note-se que para o referido cálculo não foram tidas em conta as questões relativas à caracterização sociodemográfica.

A precisão do processo de amostragem e, por conseguinte, o inquérito por questionário apresentam uma validade de estudo importante, de acordo com Sarmento (2013), uma vez que no nível de confiança de 95,46% face à normal standardização de $\pm 1,96$ com uma margem de erro de 10% para uma população de 54 elementos apresentar uma dimensão da amostra de 35 inquiridos. O inquérito apresentou 36 respostas válidas atingindo assim o valor referenciando.

4.2.2. Caracterização sociométrica dos inquiridos

A figura 4 caracteriza os inquiridos quanto à função que desempenham em percentagem, sendo que 42,7% desempenha a função de Comandante de UU/EE/OO e 58,3% desempenha a função de Chefe de uma SRLF. A figura 5 caracteriza os inquiridos quanto à categoria profissional a que pertencem, sendo 52,8% Oficiais Superiores, 27,8% Capitães e 19,4% são Sargentos. Relativamente à arma ou serviço dos inquiridos, 66,7% são de Infantaria, 25,0% são de Administração Militar e 8,3% são de Cavalaria, como se pode verificar na Figura 4.

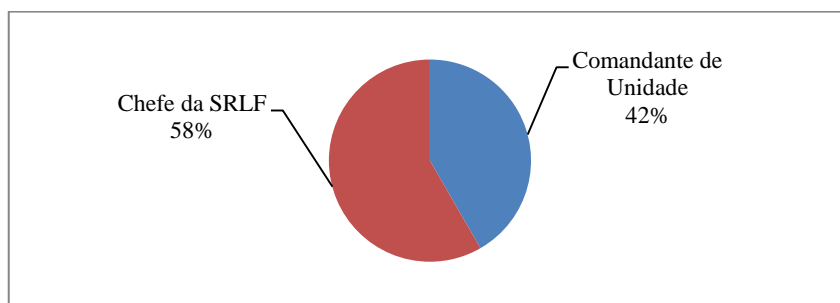


Figura 4: Função dos inquiridos (%).

Fonte: Elaboração própria.

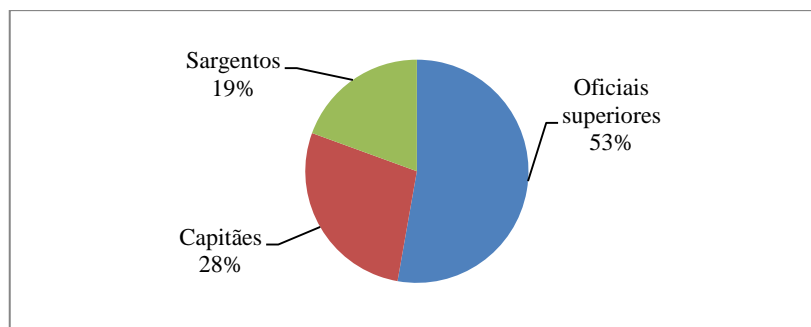


Figura 5: Categoria ou subcategoria profissional dos inquiridos (%).

Fonte: Elaboração própria.

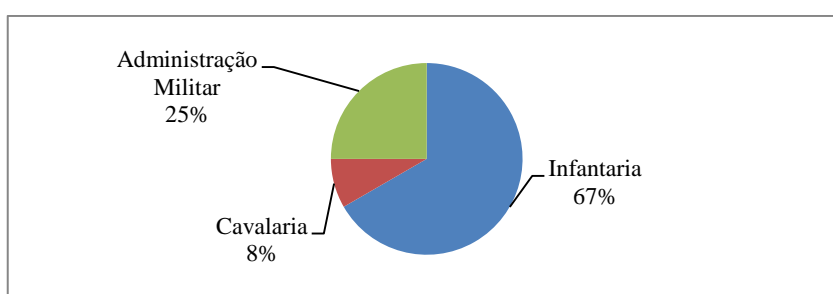


Figura 6: Arma ou serviço dos inquiridos (%).

Fonte: Elaboração própria.

4.2.3. Análise de resultados

Após a caracterização sociométrica dos inquiridos segue a apresentação dos resultados obtidos da terceira parte do inquérito por questionário.

De forma a introduzir a apresentação dos resultados do particular para o geral, apresenta-se de seguida, através da Figura 7 e das Figuras 8 e 9, o perfil das respostas dos blocos A a D e o perfil das respostas do bloco E, respetivamente, atendendo à média das respostas efetuadas e de acordo com as Tabelas 1 e 2. Por fim, é efetuada uma análise aos diferentes blocos.

Tabela 1: Cromáticos explicativos dos níveis de relevância.

Valor	Perfil
6,50 – 6,99	Muito relevante com tendência para totalmente relevante
6,00 – 6,49	Muito relevante
5,50 – 5,99	Relevante
5,00 – 5,49	Pouco relevante
4,50 – 4,99	Nem irrelevante nem relevante com tendência para pouco relevante
4,00 – 4,49	Nem irrelevante nem relevante
3,50 – 3,99	Pouco irrelevante com tendência para nem irrelevante nem relevante

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013).

Tabela 2: Cromáticos explicativos níveis de frequência.

Valor	Perfil
6,50 – 6,99	Mais do que uma vez por semana
6,00 – 6,49	Semanalmente
5,50 – 5,99	Mais do que uma vez por mês
5,00 – 5,49	Mensalmente
4,50 – 4,99	Mais do que uma vez por trimestre
4,00 – 4,49	Trimestralmente
3,50 – 3,99	Mais do que uma vez por ano

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013).

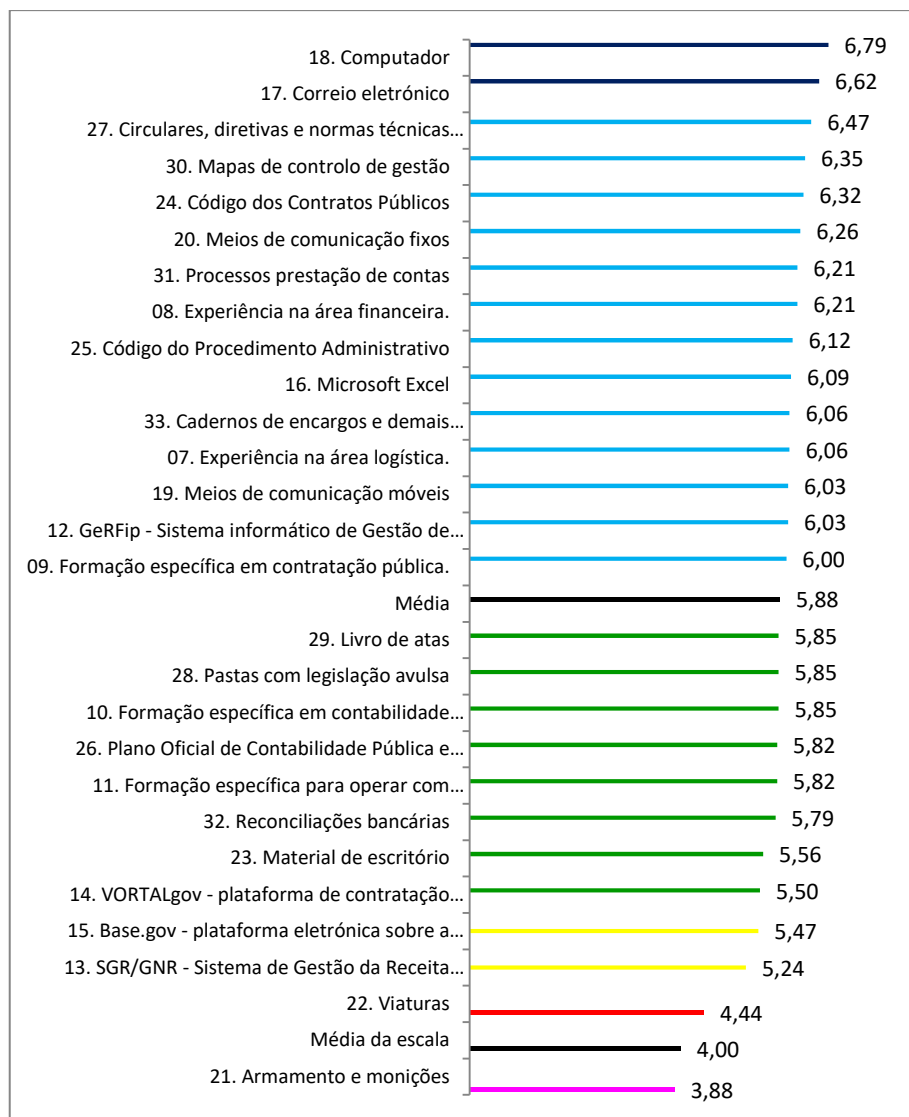


Figura 7: Perfil das respostas dos blocos A a D.

Fonte: Elaboração própria.

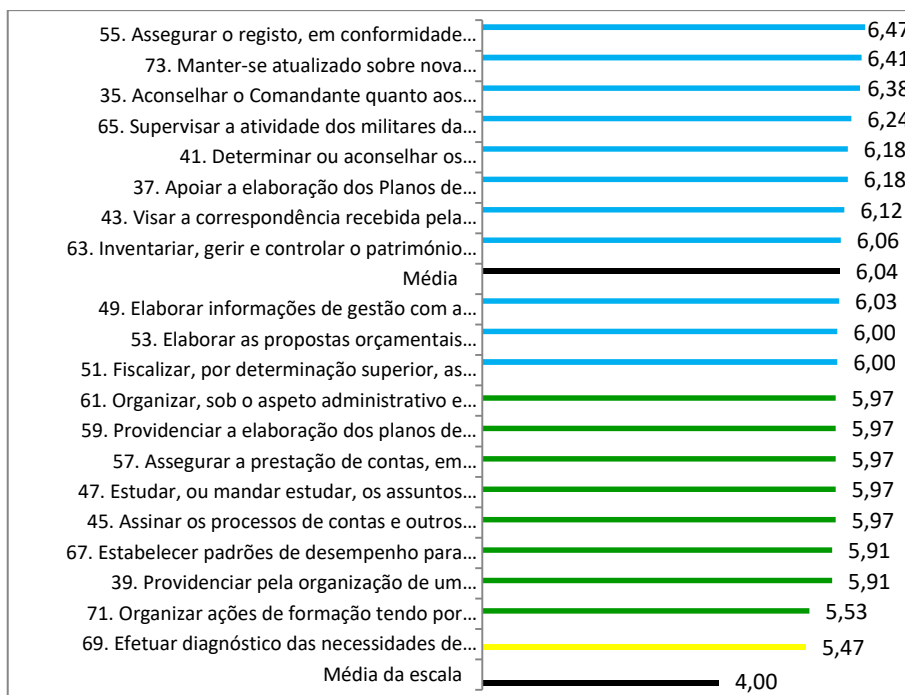


Figura 8: Perfil das respostas do bloco E quanto à escala de relevância.

Fonte: Elaboração própria.

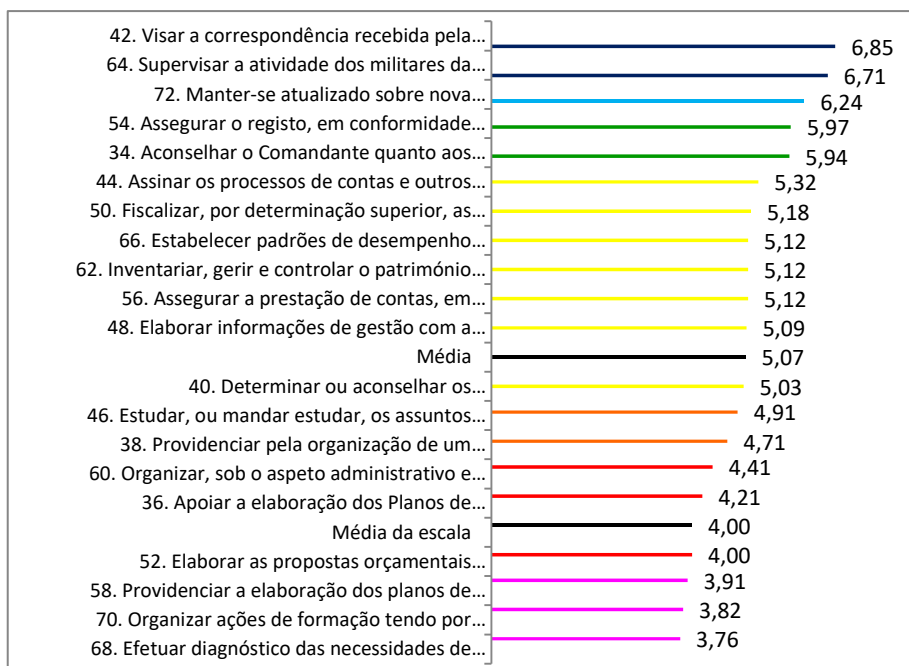


Figura 9: Perfil das respostas do bloco E quanto à escala de frequência.

Fonte: Elaboração própria.

Através da Figura 7 constata-se que a média das respostas foi de 5,88 nos blocos de A a D e que a média das respostas, no bloco E foi de 6,04 na escala de relevância (Tabela 1) e de 5,07 na escala de frequência (Tabela 2). Estes valores acima da média das respectivas escalas (valor 4) revelam, assim, um grau de concordância por parte dos inquiridos face às questões realizadas.

Relativamente ao valor mais alto da média das respostas dos blocos A a D, este correspondeu à questão 18, o que evidencia que o computador no desempenho da função do chefe de uma SRLF, na perspetiva dos inquiridos, é um meio necessário. Por outro lado, a média mais baixa das respostas dos mesmos blocos, obteve-se na questão 21 relativa à utilização de armamento e munições no desempenho da função do chefe de uma SRLF, caracterizando assim com uma relevância neutra com tendência para pouco irrelevante para a média dos inquiridos.

Nas questões do bloco E obteve-se o valor mais alto da média das respostas na questão 55 no que respeita à relevância e significando para a média dos inquiridos que, assegurar o registo, em conformidade com as leis e regulamentos em vigor, de toda e qualquer operação realizada no âmbito da gestão financeira, procedendo à receção e encaminhamento dos valores que lhe forem confiados, é uma tarefa muito relevante para o desempenho da função. No que respeita à frequência, o valor mais alto da média das respostas, obteve-se na questão 42 indicando que a tarefa de visar a correspondência recebida pela SRLF, e assinar a que tiver de ser expedida, salvo a que for endereçada a entidades superiores, a qual deve ser subscrita pela entidade competente, para a média dos inquiridos, é efetuada mais do que uma vez por semana no desempenho da função do chefe de uma SRLF.

Tabela 3: Resultados das questões do bloco A.

Bloco A: O chefe da SRLF deve ter para o desempenho das suas funções					
Questão	Xm	DP	Moda	Mín	Máx
7. Experiência na área logística.	6,06	0,78	7	5	7
8. Experiência na área financeira.	6,21	0,70	7	5	7
9. Formação específica em contratação pública.	6,00	0,88	7	3	7
10. Formação específica em contabilidade pública.	5,85	0,94	7	3	7
11. Formação específica para operar com plataformas eletrónicas e sistemas informáticos. (Ex. GeRFiP, VORTALgov, SGR/GNR...)	5,82	0,99	7	2	7
Média	5,99	0,86			

Fonte: Elaboração própria.

Atendendo à Tabela 3, conclui-se que a experiência na área financeira apresenta o grau médio de relevância de 6,21, sendo por isso a resposta com maior relevância para o desempenho da função de chefe de uma SRLF, assim como a experiência logística e a formação específica em contratação pública que apresentam valores médios de resposta de “muito relevante”. Relativamente às questões “formação específica em contabilidade pública” e “formação específica para operar com plataformas eletrónicas e sistemas informáticos”, estas apresentam um valor médio de resposta de “relevante” para o desempenho da função.

Embora todas as questões apresentem valores médios das respostas divergentes, atendendo à moda das respostas verifica-se que todas as questões apresentam o valor de 7 correspondendo a “totalmente relevante”.

Em suma, de acordo com as respostas às questões do bloco A, as questões levantadas apresentam um elevado grau de relevância pelos inquiridos, sendo de salientar a experiência na área logística, a experiência na área financeira e a formação específica em contratação pública.

Tabela 4: Resultados das questões do bloco B.

Bloco B: O chefe da SRLF utiliza no desempenho das suas funções as seguintes plataformas eletrónicas ou sistemas informáticos					
Questão	Xm	DP	Moda	Mín	Máx
12. GeRFiP - Sistema informático de Gestão de Recursos Financeiros em modo Partilhado, que integra a gestão logística, orçamental, financeira e patrimonial, com base no Plano Oficial de Contabilidade Pública.	6,03	0,91	7	3	7
13. SGR/GNR - Sistema de Gestão da Receita da GNR.	5,24	1,10	5	3	7
14. VORTALgov - plataforma de contratação eletrónica que permite às entidades públicas anunciar os seus procedimentos de compra e venda ou de consulta.	5,50	1,18	6	3	7
15. Base.gov - plataforma eletrónica sobre a qual se desenrolam os procedimentos eletrónicos de contratação pública.	5,47	1,21	7	2	7
16. Microsoft Excel.	6,09	0,86	7	3	7
17. Correio eletrónico.	6,62	0,56	7	4	7
Média	5,82	0,97			

Fonte: Elaboração própria.

O bloco B evidencia quais as plataformas eletrónicas ou sistemas informáticos que o chefe de uma SRLF utiliza no desempenho das suas funções, nomeadamente: o GeRFiP, o SGR/GNR, a VORTALgov, a Base.gov, o Microsoft Excel e o correio eletrónico.

Desta forma, através da Tabela 4, o GeRFiP, o Microsoft Excel e o correio eletrónico destacam-se dos restantes, uma vez que apresentam um valor médio das respostas superior a 6 o que, na escala utilizada, corresponde a “muito relevante” e no caso do correio eletrónico a “muito relevante com tendência para totalmente relevante”.

Por outro lado, à questão “VORTALgov - plataforma de contratação eletrónica que permite às entidades públicas anunciar os seus procedimentos de compra e venda ou de consulta”, o valor médio das respostas apresentado foi de 5,50 correspondendo a “relevante” na escala apresentada. Às questões “SGR/GNR - Sistema de Gestão da Receita da GNR” e “Base.gov - plataforma eletrónica sobre a qual se desenrolam os procedimentos eletrónicos de contratação pública”, a média das respostas apresenta valores que correspondem na escala utilizada a “pouco relevante”.

Atendendo ao valor do desvio-padrão do correio eletrónico denota-se que, nesta questão, os inquiridos responderam de forma mais uniforme que nas restantes, facto evidenciado pelo valor mínimo obtido nas respostas que foi de nível 4.

Assim, GeRFiP, o Microsoft Excel e o correio eletrónico, segundo as respostas dos inquiridos, são as plataformas eletrónicas ou sistemas informáticos que o chefe de uma SRLF mais utiliza no desempenho das suas funções.

4.2.6. Resultados das questões do bloco C. **Tabela 5: Resultados das questões do bloco C.**

Bloco C: O chefe da Secção de Recursos Logísticos e Financeiros para desempenho das suas funções necessita de manusear os seguintes equipamentos					
Questão	Xm	DP	Moda	Mín	Máx
18. Computador	6,79	0,34	7	5	7
19. Meios de comunicação móveis	6,03	0,74	7	3	7
20. Meios de comunicação fixos	6,26	0,74	7	3	7
21. Armamento e munições	3,88	1,43	5	1	7
22. Viaturas	4,44	1,25	5	1	7
23. Material de escritório	5,56	0,96	6	3	7
Média	5,50	0,91			

Fonte: Elaboração própria.

O bloco C visa dar resposta aos equipamentos necessários para o desempenho da função em análise, nomeadamente: computador, meios de comunicação móveis, meios de comunicação fixos, armamento e munições, viaturas e material de escritório.

Atendendo à média das respostas dos inquiridos, conforme apresentado na Tabela 5 constata-se que o computador apresenta o valor médio correspondente na escala utilizada a “muito relevante com tendência para totalmente relevante”, apresentando um desvio padrão de 0,34 e um valor mínimo de 5 que evidencia a assertividade das respostas dadas pelos inquiridos.

No que respeita às questões “meios de comunicação móveis” e “meios de comunicação fixos”, ambas apresentam valores médios de resposta superiores a 6 que corresponde a “muito relevante” na escala utilizada, assim como a questão material de escritório que apresenta um valor médio de resposta de 5,56 o que corresponde a relevante.

Por outro lado, os inquiridos consideram que o “armamento e munições” e as “viaturas” são indiferentes para o desempenho da função de chefe de uma SRLF, sendo

que as “viaturas” apresenta um valor médio de resposta que corresponde a “nem irrelevante nem relevante” na escala utilizada e o “armamento e munições” a apresentar valores correspondentes a “pouco irrelevante com tendência para nem irrelevante nem relevante”.

Deste modo, segundo as médias de resposta dos inquiridos, apresentam-se como o equipamento necessário ao desempenho da função de chefe de uma SRLF: computador, meios de comunicação fixos, meios de comunicação móveis e material de escritório.

4.2.7. Resultados das questões do bloco D. Resultados das questões do bloco D.

Bloco D: O chefe da Secção de Recursos Logísticos e Financeiros para desempenho das suas funções recorre aos seguintes documentos					
Questão	Xm	DP	Moda	Mín	Máx
24. Código dos Contratos Públicos	6,32	0,80	7	3	7
25. Código do Procedimento Administrativo	6,12	0,73	7	4	7
26. Plano Oficial de Contabilidade Pública e Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas	5,82	0,92	7	3	7
27. Circulares, diretivas e normas técnicas elaboradas pelos Órgãos do CARI	6,47	0,65	7	4	7
28. Pastas com legislação avulsa	5,85	0,72	6	4	7
29. Livro de atas	5,85	0,94	7	4	7
30. Mapas de controlo de gestão	6,35	0,69	7	5	7
31. Processos prestação de contas	6,21	0,75	7	5	7
32. Reconciliações bancárias	5,79	0,89	7	4	7
33. Cadernos de encargos e demais documentos respeitantes a procedimentos aquisitivos	6,06	0,78	7	4	7
Média	6,09	0,79			

Fonte: Elaboração própria.

A aplicação do bloco D teve como objetivo recolher informação sobre os documentos que o chefe da SRLF utiliza durante o desempenho das suas funções.

Do conjunto de perguntas efetuadas, analisando a Tabela 6, salienta-se que a pergunta 30 apresenta o maior valor médio de resposta neste bloco, correspondendo a 6,35, sendo de realçar o valor 5 como o mínimo obtido no conjunto das respostas a esta questão. A apresentar também um valor médio de resposta superior a 6 surgem as questões 24, 25, 27, 31, 33, que corresponde a “muito relevante” na escala utilizada.

Às questões 26, 28, 29 e 32 obtivemos valores médios de resposta entre 5,79 e 5,85 correspondendo a “relevante” na escala utilizada. A estas questões obtiveram-se valores mínimos de resposta de 3 e 4, apresentando um desvio padrão entre 0,72 e 0,92, o que revela um elevado grau de concordância entre os inquiridos.

Deste modo, são considerados pelos inquiridos como documentos que o chefe de uma SRLF utiliza durante o desempenho das suas funções: o Código dos Contratos Públicos, o Código do Procedimento Administrativo, as circulares, diretivas e normas técnicas elaboradas pelos Órgãos do CARI, os mapas de controlo de gestão, os Processos prestação de contas, os cadernos de encargos e demais documentos respeitantes a procedimentos aquisitivos. Podemos concluir das respostas dos inquiridos que estes documentos apresentam-se como “muito relevantes” para o desempenho da função do chefe de uma SRLF. Relativamente ao Plano Oficial de Contabilidade Pública e Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas, às pastas com legislação avulsa, ao livro de atas e às reconciliações bancárias, estes documentos apresentam-se, segundo os dados obtidos, como relevantes para o desempenho do chefe de uma SRLF.

4.2.8. Resultados das questões do bloco E

Tabela 7: Resultados das questões do bloco E quanto à frequência.

Bloco E Decida sobre frequência com que o chefe da SRLF realiza cada uma das seguintes tarefas no desempenho da função:					
Questão	Xm	DP	Moda	Mín	Máx
34. Aconselhar o Comandante quanto aos preceitos legais e regulamentares, diretivas superiores e outros assuntos do âmbito financeiro ou logístico, apresentando a despacho superior os assuntos que, pela sua natureza, devam ser submetidos a apreciação.	5,94	0,92	6	2	7
36. Apoiar a elaboração dos Planos de Atividades, em conformidade com as diretivas superiores.	4,21	1,21	3	2	7
38. Providenciar pela organização de um quadro de indicadores que possibilitem o controlo oportuno da gestão.	4,71	1,20	5	2	7
40. Determinar ou aconselhar os ajustamentos corretivos necessários ou julgados convenientes, aquando do apuramento de desvios significativos no acompanhamento do controlo da gestão.	5,03	1,10	5	2	7
42. Visar a correspondência recebida pela SRLF, e assinar a que tiver de ser expedida, salvo a que for endereçada a entidades superiores, a qual deve ser subscrita pela entidade competente.	6,85	0,26	7	5	7

44. Assinar os processos de contas e outros documentos a submeter à apreciação dos órgãos competentes.	5,32	1,07	5	2	7
46. Estudar, ou mandar estudar, os assuntos que careçam de informação supletiva ou esclarecimento, visando a simplificação administrativa dos serviços e o aumento da sua eficiência, submetendo a despacho do Comandante ou Chefe as conclusões e respectivas propostas.	4,91	1,52	7	2	7
48. Elaborar informações de gestão com a periodicidade exigida, relativamente a todas as atividades desenvolvidas na área financeira.	5,09	0,83	5	2	7
50. Fiscalizar, por determinação superior, as atividades desenvolvidas no campo financeiro.	5,18	1,42	7	2	7
52. Elaborar as propostas orçamentais relativas ao orçamento da Unidade e o plano de emprego das despesas com compensação em receitas que concretizem, em termos financeiros, os recursos necessários à execução das atividades programadas, que não possam ser satisfeitas em espécie diretamente pela logística.	4,00	1,24	3	1	7
54. Assegurar o registo, em conformidade com as leis e regulamentos em vigor, de toda e qualquer operação realizada no âmbito da gestão financeira, procedendo à receção e encaminhamento dos valores que lhe forem confiados.	5,97	1,11	7	1	7
56. Assegurar a prestação de contas, em relação a cada mês, em conformidade com as instruções estabelecidas pela DRF, elaborando o respetivo processo, que arquivará, depois de verificado para efeitos de consulta e inspeção.	5,12	0,22	5	5	7
58. Providenciar a elaboração dos planos de necessidades da Unidade no campo da logística.	3,91	1,08	3	2	7
60. Organizar, sob o aspeto administrativo e financeiro, os cadernos de encargos, autos e demais documentos respeitantes a procedimentos aquisitivos, em conformidade com os preceitos legais e regulamentares em vigor.	4,41	1,52	4	1	7
62. Inventariar, gerir e controlar o património móvel e imóvel da Unidade.	5,12	1,26	7	2	7
64. Supervisionar a atividade dos militares da SRLF.	6,71	0,48	7	3	7
66. Estabelecer padrões de desempenho para os militares da SRLF e monitorizar o desempenho dos mesmos.	5,12	1,03	5	2	7
68. Efetuar diagnóstico das necessidades de formação a ministrar ao efetivo da SRLF e aos militares colocados em locais de cobrança de receita.	3,76	0,94	4	2	7
70. Organizar ações de formação tendo por base o surgimento de novas instruções superiores ou diplomas legais.	3,82	1,21	5	1	7
72. Manter-se atualizado sobre nova legislação e procedimentos.	6,24	1,08	7	2	7
Média	5,07	1,03			

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 8: Resultados das questões do bloco E quanto à relevância.

Bloco E Decida sobre a relevância que cada das seguintes tarefas tem no desempenho da função do Chefe da SRLF.					
Questão	Xm	DP	Moda	Mín	Máx
35. Aconselhar o Comandante quanto aos preceitos legais e regulamentares, diretivas superiores e outros assuntos do âmbito financeiro ou logístico, apresentando a despacho superior os assuntos que, pela sua natureza, devam ser submetidos a apreciação.	6,38	0,65	7	4	7
37. Apoiar a elaboração dos Planos de Atividades, em conformidade com as diretivas superiores.	6,18	0,63	6	4	7
39. Providenciar pela organização de um quadro de indicadores que possibilitem o controlo oportuno da gestão.	5,91	0,78	6	3	7
41. Determinar ou aconselhar os ajustamentos corretivos necessários ou julgados convenientes, aquando do apuramento de desvios significativos no acompanhamento do controlo da gestão.	6,18	0,63	6	4	7
43. Visar a correspondência recebida pela SRLF, e assinar a que tiver de ser expedida, salvo a que for endereçada a entidades superiores, a qual deve ser subscrita pela entidade competente.	6,12	0,62	6	4	7
45. Assinar os processos de contas e outros documentos a submeter à apreciação dos órgãos competentes.	5,97	0,69	6	4	7
47. Estudar, ou mandar estudar, os assuntos que careçam de informação supletiva ou esclarecimento, visando a simplificação administrativa dos serviços e o aumento da sua eficiência, submetendo a despacho do Comandante ou Chefe as conclusões e respetivas propostas.	5,97	0,75	7	4	7
49. Elaborar informações de gestão com a periodicidade exigida, relativamente a todas as atividades desenvolvidas na área financeira.	6,03	0,63	6	4	7
51. Fiscalizar, por determinação superior, as atividades desenvolvidas no campo financeiro.	6,00	0,88	7	3	7
53. Elaborar as propostas orçamentais relativas ao orçamento da Unidade e o plano de emprego das despesas com compensação em receitas que concretizem, em termos financeiros, os recursos necessários à execução das atividades programadas, que não possam ser satisfeitas em espécie diretamente pela logística.	6,00	0,53	6	3	7
55. Assegurar o registo, em conformidade com as leis e regulamentos em vigor, de toda e qualquer operação realizada no âmbito da gestão financeira, procedendo à receção e encaminhamento dos valores que lhe forem confiados.	6,47	0,62	7	5	7
57. Assegurar a prestação de contas, em relação a cada mês, em conformidade com as instruções estabelecidas pela DRF, elaborando o respetivo processo, que arquivará, depois de verificado para efeitos de consulta e	5,97	0,87	7	4	7

inspeção.					
59. Providenciar a elaboração dos planos de necessidades da Unidade no campo da logística.	5,97	0,69	6	3	7
61. Organizar, sob o aspeto administrativo e financeiro, os cadernos de encargos, autos e demais documentos respeitantes a procedimentos aquisitivos, em conformidade com os preceitos legais e regulamentares em vigor.	5,97	0,63	6	3	7
63. Inventariar, gerir e controlar o património móvel e imóvel da Unidade.	6,06	0,72	6	3	7
65. Supervisionar a atividade dos militares da SRLF.	6,24	0,76	7	3	7
67. Estabelecer padrões de desempenho para os militares da SRLF e monitorizar o desempenho dos mesmos.	5,91	0,79	6	2	7
69. Efetuar diagnóstico das necessidades de formação a ministrar ao efetivo da SRLF e aos militares colocados em locais de cobrança de receita.	5,47	1,10	6	2	7
71. Organizar ações de formação tendo por base o surgimento de novas instruções superiores ou diplomas legais.	5,53	0,96	6	2	7
73. Manter-se atualizado sobre nova legislação e procedimentos.	6,41	0,76	7	3	7
Média	6,04	0,74			

Fonte: Elaboração própria.

Na resposta às questões deste bloco verificamos através da Tabela 7 que, ao nível da frequência com que o chefe de uma SRLF desempenha cada uma das tarefas em questão, a questão que maior valor médio de resposta (6,85) obteve foi a questão 42, seguida da questão 64 com o valor 6,71 o que corresponde a “mais do que uma vez por semana” na escala utilizada e a apresentarem, respetivamente, um desvio padrão no valor de 0,26 e 0,48, o que evidencia a concordância entre os inquiridos.

A questão 72 apresenta um valor médio de resposta de 6,24 o que corresponde a semanalmente na escala utilizada.

As tarefas correspondentes às questões 54 e 34, são desempenhadas “mais do que uma vez por mês”, apresentando por isso valores médios de resposta de 5,97 e 5,94, respetivamente.

As questões 44, 50, 66, 62, 56, 48 e 40 apresentam um valor médio de resposta a corresponder, na escala utilizada, a “mensalmente”. De salientar o desvio padrão mais baixo apresentado nestas questões de 0,22 e a apresentar o valor 5 como mínimo das respostas dos inquiridos.

A apresentar valores médios de resposta de 4,91 e 4,71, que corresponde a “mais do que uma vez por trimestre”, surgem as questões 46 e 38, respectivamente, contudo a questão 38 apresenta um valor de moda de 7.

Com valores médios de resposta entre 4,00 e 4,41, correspondendo a “trimestralmente” surgem as questões 60, 36 e 52. Resultados a corresponder ao perfil de “mais do que uma vês por ano” apresentam as questões 58, 70 e 68, apresentado valores médios de resposta a variar entre 3,76 e 3,91.

Ao nível das respostas sobre a relevância que cada uma das tarefas tem no desempenho da função do chefe da SRLF, verificamos através da Tabela 8 que apresentam um desvio padrão que varia entre 0,53 e 1,10 o que revela a concordância entre os inquiridos. Os valores médios de resposta variam entre 6,47 e 5,47, valores que se encontram acima da média da escala de resposta (4) representando isto que todas as tarefas questionadas apresentam, para os inquiridos relevância no desempenho da função de chefe de uma SRLF.

As questões 55, 73, 35, 65, 41, 37, 43, 63, 49, 53 e 51 apresentam valores médios de resposta que correspondem a “muito relevante” na escala utilizada. Com o perfil de “relevante” os resultados do inquérito apontam as questões 61, 59, 57, 47, 45, 67, 39 e 71, com valores médios de resposta a variar entre 5,97 e 5,53. A questão 69 apresenta um valor médio de resposta de 5,47 que corresponde, na escala utilizada a pouco relevante.

Tendo em consideração os valores médios de resposta para as questões deste bloco, relativamente às escalas de resposta de frequência e de relevância, a média nestas questões é de 5,07 e 6,04, respectivamente.

CAPÍTULO 5:

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1. Verificação das hipóteses

Importa no final da investigação verificar as hipóteses inicialmente colocadas. Considerando a parte teórica e prática desta investigação procedeu-se à verificação das hipóteses.

A **hipótese 1**: “as tarefas do chefe de uma SRLF estão descritas no Regulamento para a Gestão de Recursos Financeiros da Guarda Nacional Republicana”, diploma aprovado e publicado por Despacho do Comandante-Geral n.º 121/11-OG, de 13 de dezembro de 2011, foi confirmada, atendendo aos resultados obtidos nas questões do bloco E do inquérito (tarefas do desempenhadas pelo chefe da SRLF), pois, na escala de relevância de 1 a 7, obteve-se uma média de respostas de 6,07 e, na escala de frequência de 1 a 7, obteve-se uma média de respostas 5,97.

A **hipótese 2**: “o chefe de uma SRLF utiliza meios informáticos, diplomas legais e meios materiais no desempenho das suas funções”, foi verificada atendendo às respostas dos inquiridos às questões dos blocos B (sistemas informáticos), C (equipamentos) e D (documentos) do inquérito, pois obteve-se uma média de respostas de 5,82, 5,50 e 6,09, respetivamente.

Relativamente a **hipótese 3**: “no desempenho das funções o chefe de uma SRLF relaciona-se com os órgãos do CARI, com o seu comandante e tem de ter como habilitações literárias mínimas um curso de formação de oficiais da Academia Militar” foi verificada com base nos resultados obtidos na primeira pergunta da entrevista (com quem se relaciona o chefe da SRLF?), pois 100% dos entrevistados afirmaram que o chefe de uma SRLF tem de se relacionar com o Comandante da Unidade e com as Direções do CARI. Ainda, nos resultados obtidos na terceira questão da entrevista (quais os conhecimentos e a formação específica que considera importante o chefe da SRLF ter?), a totalidade dos entrevistados considera importante o chefe de uma SRLF ter o curso de Administração da GNR da Academia Militar. Neste sentido, esta hipótese foi reforçada

pelo E1 que respondeu que “o curso de administração militar é o que proporciona as melhores competências para o bom desempenho da função”.

5.2. Respostas às perguntas derivadas da investigação

No mesmo racional lógico, e após termos verificado as hipóteses, segue-se a resposta às perguntas derivadas.

No que concerne à **pergunta derivada 1** “qual a descrição das tarefas do chefe de uma SRLF?” atendemos aos resultados do inquérito por questionário, nomeadamente às perguntas do bloco E (tarefas desempenhadas pelo chefe da SRLF), permitindo assim construir a descrição de tarefas do chefe de uma SRLF, sendo que as tarefas foram divididas em críticas, nucleares e outras, segundo os seguintes critérios: foram consideradas tarefas críticas aquelas cujo valor médio das respostas, sobre a relevância das tarefas no desempenho da função de chefe de uma SRLF, foi superior à média desses valores (6,07); foram consideradas tarefas nucleares aquelas cujo valor médio das respostas, sobre a frequência com que o chefe de uma SRLF as desempenha, foi superior à média desses valores (5,07) e que não estavam já consideradas como críticas; e foram, ainda, agrupadas noutro conjunto aquelas que, não sendo superiores às duas médias anteriormente referidas, apresentaram um valor médio de resposta, na escala de relevância utilizada, superior a 5,50, o que corresponde a “relevante” para o desempenho da função.

A resposta à **pergunta de derivada 2** “Com que meios o chefe de uma SRLF trabalha no desempenho das suas funções?” tem por base os resultados obtidos nas questões dos blocos B (sistemas informáticos), C (equipamentos) e D (documentos) do inquérito. Atendendo aos resultados obtidos no bloco B, podemos concluir que o chefe de uma SRLF utiliza no desempenho das suas funções os seguintes sistemas informáticos: correio eletrónico, Microsoft Excel, GeRFiP, VORTALgov, Base.gov e SGR/GNR. Olhando para os resultados das questões do bloco C podemos concluir que os seguintes equipamentos, são relevantes para o desempenho da função de chefe de uma SRLF: computador, meios de comunicação fixos, meios de comunicação móveis, e material de escritório. No que respeita aos resultados obtidos das questões do bloco D, podemos concluir que o chefe de uma SRLF recorre aos seguintes documentos no exercício das suas funções: circulares, diretivas e normas técnicas elaboradas pelos Órgãos do CARI, mapas de controlo de gestão, Código dos Contratos Públicos, processos prestação de contas, Código do Procedimento Administrativo, cadernos de encargos e demais documentos

respeitantes a procedimentos aquisitivos, pastas com legislação avulsa, livro de atas, Plano Oficial de Contabilidade Pública e Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas e reconciliações bancárias.

Relativamente à **pergunta derivada 3** “Qual o perfil de exigências da função do chefe de uma SRLF?” recorremos essencialmente aos resultados obtidos através das respostas às questões 1 a 5 da entrevista. Deste modo, conclui-se que a formação necessária ao desempenho da função de chefe de uma SRLF é o curso de Administração da GNR e desejável que possua formação nas áreas de contratação pública, financeira e logística. Ao nível da experiência necessária concluímos dos resultados obtidos que o militar selecionado para chefiar uma SRLF deve ter experiência profissional no desempenho de funções logísticas ou financeiras numa Direção do CARI e ter experiência como adjunto do chefe de uma SRLF. No que tange às relações funcionais do chefe de uma SRLF, podemos afirmar, com base nos resultados obtidos, que este se relaciona com o seu Comandante de Unidade, com as Direções do CARI e com outras empresas no âmbito da contratação pública. Por fim, concluímos que o chefe de uma SRLF deve ter os seguintes comportamentos essenciais ao desempenho da função: estar disponível, ser leal e transparente, ter orientação para o resultado, ser honesto e humilde, estabelecer boas ligações, e ser líder. Podemos ainda acrescentar à lista como comportamentos importantes ao desempenho da função os seguintes: ter bom senso e ser parcimonioso na realização da despesa, primar e pugnar pelo criterioso cumprimento da lei, gostar de trabalhar em equipa e ter uma atitude proactiva.

5.3. Resposta à pergunta de partida da investigação

Esta investigação iniciou-se com a pergunta de partida: **“Qual a descrição de função do chefe de uma Secção de Recursos Logísticos e Financeiros da Guarda Nacional Republicana?”**.

Para se proceder à descrição da função do chefe da SRLF analisamos 27 postos de trabalho da GNR, no decorrer da presente investigação.

Uma descrição de funções é constituída, além das partes às quais as perguntas derivadas respondem (a descrição de tarefas, os meios utilizados e o perfil de exigências), pelo sumário da função, bem como o seu enquadramento hierárquico. Para se responder à pergunta de partida, nos seguintes itens deste subcapítulo são apresentadas as partes da descrição da função do chefe de uma SRLF.

Relativamente ao enquadramento hierárquico da função como vimos no capítulo da revisão da literatura, genericamente, o chefe de uma SRLF depende funcionalmente do Comandante da Unidade onde a SRLF está inserida e tecnicamente dos Diretores das Direções do CARI, sob a sua chefia direta o chefe da SRLF tem o Sector de Contabilidade Orçamental, o Sector de Prestação de Contas e Auditoria, a Tesouraria, o Sector de Aquisições e Contratos; o Sector de Materiais, Transportes e Infraestruturas. A Figura 10 ilustra o organograma relativo ao enquadramento hierárquico da função do chefe de uma SRLF.

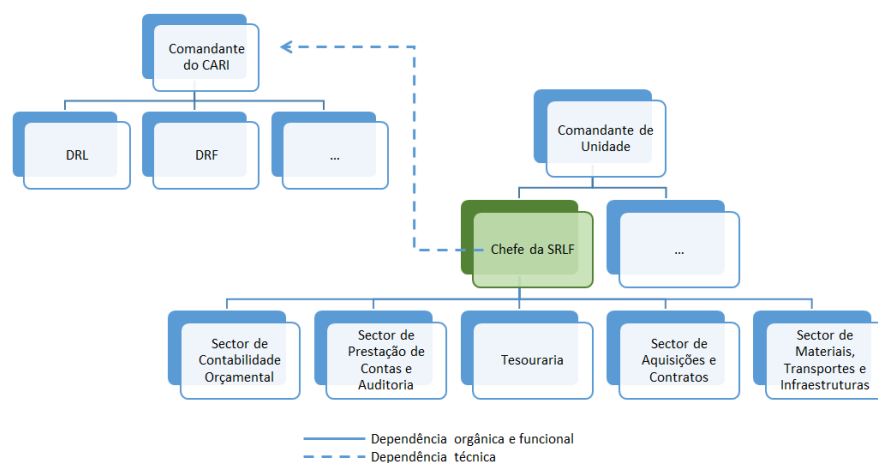


Figura 10: Organograma da função.

Fonte: Elaboração própria.

5.3.2. Sumário da função

Resolver os problemas e colaborar nos assuntos logístico-financeiros da Unidade de forma a não obstaculizar ação de comando do Comandante da Unidade, permitindo o alcance dos objetivos operacionais deste e planear e executar o orçamento da Unidade.

5.3.1. Perfil de exigências

Habilitações Literárias/Formação:

- Curso de Administração da GNR;
- Formação nas áreas: contratação pública, financeira e logística;

- Experiencia profissional no desempenho de funções logísticas ou financeiras numa Direção do CARI ;
- Experiência como adjunto do chefe de uma SRLF.

Comportamentos:

- Estar disponível;
- Ser leal e transparente;
- Ter orientação para o resultado;
- Ser honesto e humilde;
- Estabelecer boas ligações;
- Ser líder;
- Ter bom senso e ser parcimonioso na realização da despesa;
- Primar e pugnar pelo criterioso cumprimento da lei;
- Gostar de trabalhar em equipa;
- Ter uma atitude proactiva.

Relações funcionais:

- Comandante de Unidade;
- Direções do CARI;
- Empresas no âmbito da contratação pública.

5.3.4. Descrição das tarefas

Tarefas Nucleares:

- Assinar os processos de contas e outros documentos a submeter à apreciação dos órgãos competentes;
- Elaborar informações de gestão com a periodicidade exigida, relativamente a todas as atividades desenvolvidas na área financeira;
- Fiscalizar, por determinação superior, as atividades desenvolvidas no campo financeiro;
- Assegurar a prestação de contas, em relação a cada mês, em conformidade com as instruções estabelecidas pela DRF, elaborando o respetivo processo, que arquivará, depois de verificado para efeitos de consulta e inspeção;
- Estabelecer padrões de desempenho para os militares da SRLF e monitorizar o desempenho dos mesmos.

Tarefas Críticas:

- Aconselhar o Comandante quanto aos preceitos legais e regulamentares, diretivas superiores e outros assuntos do âmbito financeiro ou logístico, apresentando a despacho superior os assuntos que, pela sua natureza, devam ser submetidos a apreciação;
- Apoiar a elaboração dos Planos de Atividades, em conformidade com as diretivas superiores;
- Determinar ou aconselhar os ajustamentos corretivos necessários ou julgados convenientes, aquando do apuramento de desvios significativos no acompanhamento do controlo da gestão;
- Visar a correspondência recebida pela SRLF e assinar a que tiver de ser expedida, salvo a que for endereçada a entidades superiores, a qual deve ser subscrita pela entidade competente;
- Assegurar o registo, em conformidade com as leis e regulamentos em vigor, de toda e qualquer operação realizada no âmbito da gestão financeira, procedendo à receção e encaminhamento dos valores que lhe forem confiados;
- Inventariar, gerir e controlar o património móvel e imóvel da Unidade.
- Supervisionar a atividade dos militares da SRLF;
- Manter-se atualizado sobre nova legislação e procedimentos.

Outras Tarefas:

- Providenciar pela organização de um quadro de indicadores que possibilitem o controlo oportuno da gestão;
- Estudar, ou mandar estudar, os assuntos que careçam de informação supletiva ou esclarecimento, visando a simplificação administrativa dos serviços e o aumento da sua eficiência, submetendo a despacho do Comandante ou Chefe as conclusões e respetivas propostas;
- Elaborar as propostas orçamentais relativas ao orçamento da Unidade e o plano de emprego das despesas com compensação em receitas que concretizem, em termos financeiros, os recursos necessários à execução das atividades programadas, que não possam ser satisfeitas em espécie diretamente pela logística;
- Providenciar a elaboração dos planos de necessidades da Unidade no campo da logística;

- Organizar, sob o aspeto administrativo e financeiro, os cadernos de encargos, autos e demais documentos respeitantes a procedimentos aquisitivos, em conformidade com os preceitos legais e regulamentares em vigor;
- Organizar ações de formação tendo por base o surgimento de novas instruções superiores ou diplomas legais.

Sistemas informáticos:

5.3.5. Meios utilizados

- Correio eletrónico;
- Microsoft Excel;
- GeRFiP;
- VORTALgov;
- Base.gov;
- SGR/GNR.

Equipamentos:

- Computador;
- Meios de comunicação fixos;
- Meios de comunicação móveis;
- Material de escritório.

Documentos:

- Circulares, diretivas e normas técnicas elaboradas pelos Órgãos do CARI;
- Mapas de controlo de gestão;
- Código dos Contratos Públicos;
- Processos prestação de contas;
- Código do Procedimento Administrativo;
- Cadernos de encargos e demais documentos respeitantes a procedimentos aquisitivos;
- Pastas com legislação avulsa;
- Livro de atas;
- Plano Oficial de Contabilidade Pública e Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas;
- Reconciliações bancárias.

5.4. Confirmação dos objetivos

A presente investigação teve como objetivo geral descrever a função do chefe de uma SRLF e como objetivos específicos descrever as tarefas do Chefe de uma SRLF, identificar os meios que o chefe de uma SRLF utiliza no desempenho das suas funções e descrever o perfil de exigências da função do chefe de uma SRLF.

Após a conclusão da presente investigação considera-se que os objetivos foram alcançados, uma vez que a função do chefe de uma SRLF é sumariamente, resolver os problemas e colaborar nos assuntos logístico-financeiros da Unidade de forma a não obstaculizar a ação de comando do Comandante da Unidade, permitindo o alcance dos objetivos operacionais deste e planejar e executar o orçamento da Unidade.

5.5. Limitações da investigação

Como em todos os trabalhos, neste também surgiram algumas limitações que, de uma forma ou de outra, determinaram a trajetória da investigação.

Em primeiro lugar, a dispersão geográfica dos militares que ocupam a função de chefe de uma SRLF, bem como dos seus respetivos comandantes, apenas permitiu em tempo útil a aplicação de inquéritos, apesar de ter sido necessário solicitar mais do que uma vez a resposta aos mesmos.

Relativamente às entrevistas também nos deparamos com alguma dificuldade para a sua obtenção atendendo à pouca disponibilidade dos entrevistados, tendo sido necessário grande empenhamento para a sua realização.

5.6. Recomendações para Investigações futuras

Como investigações futuras sugere-se a criação do perfil de competências do chefe de uma SRLF, de modo a poder melhorar a formação dos chefes das SRLF.

Seria, ainda, de interesse haver uma análise e descrição de funções para cada um dos chefes das SRLF de cada Unidade, atendendo às especificidades próprias que desempenham, embora haja funções comuns a todos os chefes das SRLF.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Assembleia da República [AR] (2007). Lei n.º 63/2007 de 6 de novembro: Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana. *Diário da República*, 1ª série, n.º 213, 8043-8051.

Assembleia da República [AR] (2008). Decreto Regulamentar n.º 19/2008 de 27 de novembro: Missão, Atribuições e Bases da Organização Interna da Guarda Nacional Republicana. *Diário da República*, 1ª série, n.º 231, 8540-8546.

Bilhim, J. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (2ª Edição). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Ceitel, M. (2016). *Gestão e Desenvolvimento de Competências* (2ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.

Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos* (7ª Edição). São Paulo: Editora Atlas.

Cunha, R. (1996). *A Gestão de Recursos Humanos na Estratégia da Empresa* (2ª Edição). Lisboa: Instituto do Emprego e Formação Profissional.

Drucker, P. (2002). They're not employees, They're people. *Harvard Business Review*. 80, 70-77.

Gil, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ª Edição). São Paulo: Editora Atlas.

Guarda Nacional Republicana [GNR] (2009a). Pela Lei e Pela Grei (revista n.º2). Lisboa: GNR.

Guarda Nacional Republicana [GNR] (2009b). Despacho n.º 53/09-OG de 30 de dezembro: Comandos Territoriais. *Ordem à Guarda*, 1ª série, n.º 5, 125-146.

Guarda Nacional Republicana [GNR] (2011). Despacho n.º 70/11-OG de 30 de setembro: Comando de Administração dos Recursos Internos. *Ordem à Guarda*, 1ª série, n.º 18, 1217-1245.

Guarda Nacional Republicana [GNR] (2015). *Plano de Atividades 2015*. Lisboa: GNR.

Ministério da Administração Interna [MAI] (2000). Portaria n.º 279/2000 de 15 de fevereiro: Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Guarda Nacional Republicana. *Diário da República*, 2ª série, n.º 38, 3070-3085.

Ministério da Administração Interna [MAI] (2006). Decreto-lei n.º 203/2006 de 27 de outubro: Lei Orgânica do Ministério da Administração Interna. *Diário da República*, 1ª série, n.º 208, 7441-7446.

Pestana, M. & Gageiro, J. (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A Complementariedade do SPSS* (4ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.

Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.

Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis & Chevalier (2001). *Gestão dos Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Piaget.

Serrano, M. (2010). *A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, Evolução da Função e Modelos*. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.

Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P. & Gomes J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel.

APÊNDICES

APÊNDICE A: GUIÃO DE ENTREVISTA

Cabeçalho da Entrevista
Tema: Análise de Funções do Chefe da Secção de Recursos Logísticos e Financeiros na Guarda Nacional Republicana
Entrevistador: João Carlos Lopes Évora

Apresentação
<p>A realização desta entrevista surge no âmbito do Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada, com vista à obtenção do grau académico de Mestre em Administração da Guarda Nacional Republicana, de forma a recolher informações para a investigação subordinada ao tema “Análise de Funções do Chefe da Secção de Recursos Logísticos e Financeiros na Guarda Nacional Republicana”.</p> <p>Esta investigação tem como objetivo geral descrever a função de chefe de uma Secção de Recursos Logísticos e Financeiros da Guarda Nacional Republicana.</p> <p>Solicito a V. Ex.^a que me conceda uma entrevista, que demorará cerca de 25 a 30 minutos, pois o Seu contributo é muito importante para que se atinjam os objetivos propostos na investigação que estou a realizar.</p>

Caracterização do entrevistado
Nome: _____
Idade: _____ Função: _____ Posto: _____
UU/EE/OO: _____
Tempo na função: _____ Local: _____ Data: ____ / ____
/ ____ Hora de início: _____ Hora do fim: _____

Guião
<ol style="list-style-type: none">1. No que respeita a relações funcionais internas, com quem se relaciona o chefe da SRLF. Porquê?2. No que respeita a relações funcionais externas, com quem se relaciona o chefe da SRLF. Porquê?3. Para o desempenho da função de chefe da SRLF, quais os conhecimentos e a formação específica que considera importante o chefe da SRLF ter?4. Na fase de seleção do militar para a função de chefe da SRLF, qual considera que deve ser a sua experiência profissional?5. Ao nível comportamental, quais os comportamentos que considera essenciais para o exercício da função de chefe da SRLF?6. Como resume a função de chefe da SRLF?

Grato pela disponibilidade.

Atenciosamente,

João Carlos Lopes Évora

Aspirante Aluno de Administração

APÊNDICE B: INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Inquérito por Questionário

Preâmbulo

O presente inquérito surge no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada com o título "análise de funções do chefe da Secção de Recursos Logísticos e Financeiros na Guarda Nacional Republicana" inserido no tirocínio para oficiais do mestrado em Administração da Guarda Nacional Republicana.

As suas respostas são muito importantes para a investigação em causa, não havendo respostas certas ou erradas, solicito que responda com o máximo rigor e sinceridade. As informações recolhidas no âmbito deste inquérito, são anónimas.

Se durante o preenchimento do inquérito lhe surgir qualquer dúvida ou sugestão, pode contactar-me através de:

E-mail: evora.jcl@gnr.pt

Telemóvel: 915 021 488

Agradeço a sua colaboração e realço a importância das suas respostas para esta investigação.

Atenciosamente,

João Carlos Lopes Évora

Aspirante de Administração

Inquérito por Questionário

Caracterização Sociodemográfica

1. Selecione a UU/EE/OO onde está colocado.

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="radio"/> Secretaria Geral da Guarda | <input type="radio"/> CTer Beja | <input type="radio"/> CTer Lisboa |
| <input type="radio"/> Unidade de Segurança e Honras de Estado | <input type="radio"/> CTer Braga | <input type="radio"/> CTer Madeira |
| <input type="radio"/> Unidade de Intervenção | <input type="radio"/> CTer Bragança | <input type="radio"/> CTer Portalegre |
| <input type="radio"/> Unidade de Controlo Costeiro | <input type="radio"/> CTer Castelo Branco | <input type="radio"/> CTer Porto |
| <input type="radio"/> Unidade de Ação Fiscal | <input type="radio"/> CTer Coimbra | <input type="radio"/> CTer Santarém |
| <input type="radio"/> Unidade Nacional de Trânsito | <input type="radio"/> CTer Évora | <input type="radio"/> CTer Setúbal |
| <input type="radio"/> Unidade de Apoio Geral | <input type="radio"/> CTer Faro | <input type="radio"/> CTer Vila Real |
| <input type="radio"/> CTer Açores | <input type="radio"/> CTer Guarda | <input type="radio"/> CTer Viana do Castelo |
| <input type="radio"/> CTer Aveiro | <input type="radio"/> CTer Leiria | <input type="radio"/> CTer Viseu |

2. Selecione a função que desempenha.

- ☐ Comandante/Chefe da UU/EE/OO
- ☐ Chefe da Secção de Recursos Logísticos e Financeiros

3. Selecione a sua categoria/subcategoria profissional.

- ☐ Categoria profissional de oficiais: Subcategoria de oficiais gerais
- ☐ Categoria profissional de oficiais: Subcategoria de oficiais superiores
- ☐ Categoria profissional de oficiais: Subcategoria de capitães
- ☐ Categoria profissional de oficiais: Subcategoria de oficiais subalternos
- ☐ Categoria profissional de sargentos

4. À quanto tempo desempenha a sua atual função? (Digite o número de anos e o número de meses.)

Anos

Meses

5. Qual é a sua arma ou serviço?

- ☐ Infantaria
- ☐ Cavalaria
- ☐ Administração Militar
- ☐ Outro (especifique)

Inquérito por Questionário

Bloco A - Experiência e formação específica

Na resposta às questões deste bloco, coloque a sua avaliação para cada afirmação, segundo a seguinte escala:

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo muito
- 3 - Discordo
- 4 - Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo
- 6 - Concordo muito
- 7 - Concordo totalmente

6. O chefe da Secção de Recursos Logísticos e Financeiros deve ter para o desempenho das suas funções:

	1	2	3	4	5	6	7
Experiência na área logística.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiência na área financeira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formação específica em contratação pública.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formação específica em contabilidade pública.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formação específica para operar com plataformas eletrónicas e sistemas informáticos. (Ex. GeRFIP, VORTALgov, SGR/GNR...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Inquérito por Questionário

Bloco B - Sistemas informáticos

Na resposta às questões deste bloco, coloque a sua avaliação para cada afirmação, segundo a seguinte escala:

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo muito
- 3 - Discordo
- 4 - Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo
- 6 - Concordo muito
- 7 - Concordo totalmente

7. O chefe da Secção de Recursos Logísticos e Financeiros utiliza no desempenho das suas funções as seguintes plataformas eletrónicas ou sistemas informáticos:

	1	2	3	4	5	6	7
GeRFip - Sistema informático de Gestão de Recursos Financeiros em modo Partilhado, que integra a gestão logística, orçamental, financeira e patrimonial, com base no Plano Oficial de Contabilidade Pública.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SGR/GNR - Sistema de Gestão da Receita da GNR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VORTALgov - plataforma de contratação eletrónica que permite às entidades públicas anunciar os seus procedimentos de compra e venda ou de consulta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Base.gov - plataforma eletrónica sobre a qual se desenrolam os procedimentos eletrónicos de contratação pública.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Microsoft Excel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Correio eletrónico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Inquérito por Questionário

Bloco C - Equipamentos

Na resposta às questões deste bloco, coloque a sua avaliação para cada afirmação, segundo a seguinte escala:

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo muito
- 3 - Discordo
- 4 - Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo
- 6 - Concordo muito
- 7 - Concordo totalmente

8. O chefe da Secção de Recursos Logísticos e Financeiros para desempenho das suas funções necessita de manusear os seguintes equipamentos:

	1	2	3	4	5	6	7
Computador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meios de comunicação móveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meios de comunicação fixos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Armamento e munições	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viaturas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Material de escritório	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Inquérito por Questionário

Bloco D - Documentação

Na resposta às questões deste bloco, coloque a sua avaliação para cada afirmação, segundo a seguinte escala:

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo muito
- 3 - Discordo
- 4 - Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo
- 6 - Concordo muito
- 7 - Concordo totalmente

9. O chefe da Secção de Recursos Logísticos e Financeiros para desempenho das suas funções recorre aos seguintes documentos:

	1	2	3	4	5	6	7
Código dos Contratos Públicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Código do Procedimento Administrativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plano Oficial de Contabilidade Pública e Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Circulares, diretivas e normas técnicas elaboradas pelos Órgãos do CARI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pastas com legislação avulsa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Livro de atas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mapas de controlo de gestão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Processos prestação de contas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconciliações bancárias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cadernos de encargos e demais documentos respeitantes a procedimentos aquisitivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Inquérito por Questionário

Bloco E - Tarefas desempenhadas

Nesta página vai encontrar uma lista de **tarefas do chefe da Secção de Recursos Logísticos e Financeiros**. Pedimos-lhe que decida sobre a **frequência** com que o chefe da SRLF realiza cada uma das tarefas e sobre a **relevância** que cada tarefa tem no desempenho da função do Chefe da SRLF, tendo em consideração as seguintes escalas:

FREQUÊNCIA	RELEVÂNCIA
1 - Nunca	1 - Totalmente irrelevante
2 - Esporadicamente	2 - Muito irrelevante
3 - Anualmente	3 - Pouco irrelevante
4 - Trimestralmente	4 - Nem irrelevante nem relevante
5 - Mensalmente	5 - Pouco relevante
6 - Semanalmente	6 - Muito relevante
7 - Diariamente	7 - Totalmente relevante

Utilize os menus "Frequência" e "Relevância", selecionado o número com base nas escalas acima.

10. Decida sobre frequência com que o chefe da SRLF realiza cada uma das tarefas e sobre a relevância que cada tarefa tem no desempenho da função do Chefe da SRLF.

Frequência Relevância

Aconselhar o Comandante quanto aos preceitos legais e regulamentares, diretivas superiores e outros assuntos do âmbito financeiro ou logístico, apresentando a despacho superior os assuntos que, pela sua natureza, devam ser submetidos a apreciação.

Apoiar a elaboração dos Planos de Atividades, em conformidade com as diretivas superiores.

Providenciar pela organização de um quadro de indicadores que possibilitem o controlo oportuno da gestão.

Determinar ou aconselhar os ajustamentos corretivos necessários ou julgados convenientes, aquando do apuramento de desvios significativos no acompanhamento do controlo da gestão.

Visar a correspondência recebida pela SRLF, e assinar a que tiver de ser expedida, salvo a que for endereçada a entidades superiores, a qual deve ser subscrita pela entidade competente.





















Assinar os processos de contas e outros documentos a submeter à apreciação dos órgãos competentes.

Estudar, ou mandar estudar, os assuntos que careçam de informação supletiva ou esclarecimento, visando a simplificação administrativa dos serviços e o aumento da sua eficiência, submetendo a despacho do Comandante ou Chefe as conclusões e respetivas propostas.

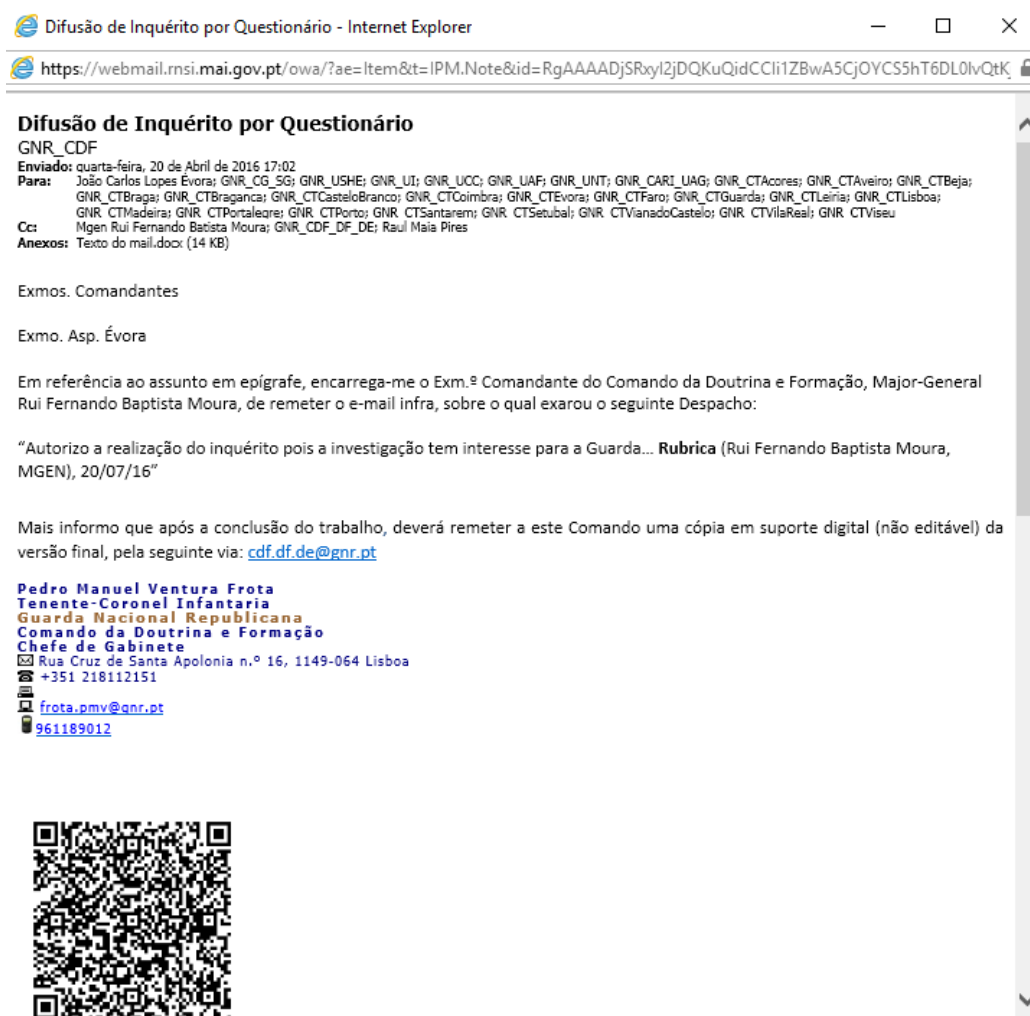
Elaborar informações de gestão com a periodicidade exigida, relativamente a todas as atividades desenvolvidas na área financeira.

Fiscalizar, por determinação superior, as atividades desenvolvidas no campo financeiro.

Elaborar as propostas orçamentais relativas ao orçamento da Unidade e o plano de emprego das despesas com compensação em receitas que concretizem, em termos financeiros, os recursos necessários à execução das atividades programadas, que não possam ser satisfeitas em espécie diretamente pela logística.

Assegurar o registo, em conformidade com as leis e regulamentos em vigor, de toda e qualquer operação realizada no âmbito da gestão financeira, procedendo à receção e encaminhamento dos valores que lhe forem confiados.		
Assegurar a prestação de contas, em relação a cada mês, em conformidade com as instruções estabelecidas pela DRF, elaborando o respetivo processo, que arquivará, depois de verificado para efeitos de consulta e inspeção.		
Providenciar a elaboração dos planos de necessidades da Unidade no campo da logística.		
Organizar, sob o aspeto administrativo e financeiro, os cadernos de encargos, autos e demais documentos respeitantes a procedimentos aquisitivos, em conformidade com os preceitos legais e regulamentares em vigor.		
Inventariar, gerir e controlar o património móvel e imóvel da Unidade.		
Supervisar a atividade dos militares da SRLF.		
Estabelecer padrões de desempenho para os militares da SRLF e monitorizar o desempenho dos mesmos.		
Efetuar diagnóstico das necessidades de formação a ministrar ao efetivo da SRLF e aos militares colocados em locais de cobrança de receita.		
Organizar ações de formação tendo por base o surgimento de novas instruções superiores ou diplomas legais.		
Manter-se atualizado sobre nova legislação e procedimentos.		

APÊNDICE C: CORREIO ELETRÓNICO ENVIADO AOS INQUIRIDOS



De: João Carlos Lopes Évora
Enviada: segunda-feira, 18 de Abril de 2016 10:03
Para: GNR, CDF
Assunto: Difusão de Inquérito por questionário

No âmbito do Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada, com vista à atribuição do grau académico de Mestre em Administração da Guarda Nacional Republicana pela Academia Militar, subordinado ao tema "*Análise de Funções do Chefe da Secção de Recursos Logísticos e Financeiros na Guarda Nacional Republicana*", com o objetivo geral "*descrever a função de chefe de uma Secção de Recursos Logísticos e Financeiros da Guarda Nacional Republicana*".

Solicito ao CDF que difunda um inquérito por questionário de forma a recolher informação para a referida investigação.

O Inquérito por Questionário realizado através do *software* de questionários da empresa SurveyMonkey, é respondido através de uma hiperligação que consta no texto do Documento Word em anexo.

O texto do Documento Word em anexo deve fazer parte integrante do e-mail a enviar aos **Comandantes das unidades** discriminadas na tabela infra, bem como aos **Chefes das Secções de Recursos Logísticos e Financeiros** das mesmas unidades:

Secretaria-Geral da Guarda	CTer Évora
Unidade de Segurança e Honras de Estado	CTer Faro
Unidade de Intervenção	CTer Guarda
Unidade de Controlo Costeiro	CTer Leiria
Unidade de Ação Fiscal	CTer Lisboa
Unidade Nacional de Trânsito	CTer Madeira
Unidade de Apoio Geral	CTer Portalegre
CTer Açores	CTer Porto
CTer Aveiro	CTer Santarém
CTer Beja	CTer Setúbal
CTer Braga	CTer Vila Real
CTer Bragança	CTer Viana do Castelo
CTer Castelo Branco	CTer Viseu
CTer Coimbra	

Agradeço que, aquando da difusão do questionário às entidades solicitadas, me seja dada essa informação.

Atentamente,

João Carlos Lopes Évora

Aspirante Aluno de AM

APÊNDICE D: CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Tabela 9: Caracterização dos entrevistados.

Posto	Função	Código
Coronel	Diretor da DRF	E1
Coronel	Diretor da DRL	E2
Coronel	Ex-diretor da DRF	E3
Coronel	Ex-diretor da DRL	E4

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE E: CODIFICAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Quadro 8: Codificação alfanumérica e cromática das respostas.

Codificação das unidades de registo		
Questões	Unidades de Registo	Descrição
Questão 1: No que respeita a relações funcionais internas, com quem se relaciona o chefe da SRLF. Porquê?	A.1.	Comandante da Unidade
	A.2.	Direções do CARI
	A.3.	Subunidades unidades
Questão 2: No que respeita a relações funcionais externas, com quem se relaciona o chefe da SRLF. Porquê?	B.1.	Empresa no âmbito da contratação pública
	B.2.	Determinado pelo comandante da Unidade
Questão 3: Para o desempenho da função de chefe da SRLF, quais os conhecimentos e a formação específica que considera importante o chefe da SRLF ter?	C.1.	Curso de Administração Militar
	C.2.	Formação nas áreas de contratação pública, financeira e logística
Questão 4: Na fase de seleção do militar para a função de chefe da SRLF, qual considera que deve ser a sua experiencia profissional?	D.1	Desempenho de funções logísticas ou financeiras no CARI
	D.2.	Adjunto do chefe de uma SRLF
	D.3.	Qualquer experiencia na área logística ou financeira
Questão 5: Ao nível comportamental, quais os	E.1.	Estar disponível
	E.2.	Ser leal e transparente

comportamentos que considera essenciais para o exercício da função de chefe da SRLF?	E.3.	Ter orientação para o resultado
	E.4.	Ser honesto e humilde
	E.5.	Estabelecer boas relações
	E.6.	Ser líder
Questão 6: Como resume a função de chefe da SRLF?	F.1.	Resolver os problemas logísticos e financeiros da Unidade
	F.2.	De acordo com os normativos legais
	F.3.	Não obstaculizar a ação de comando
	F.4.	Planeia e executa o orçamento da Unidade

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013, p. 59).

APÊNDICE F: MATRIZ DAS UNIDADES DE CONTEXTO E DE REGISTO

Quadro 9: Matriz das unidades de contexto e de registo por questão

Entrevistado	Unidade de contexto	Unidade de Registo
Questão 1		
E1	“(…) com o seu comandante direto e com as subunidades (…)”	A.1. A.3.
	“(…) os chefes devem de colocar os assuntos da dependência de cada área às respetivas divisões de cada direção [do CARI] (…)”	A.2.
E2	“(…) com as divisões da DRL (…) no que respeita ao levantamento anual das necessidades locais (…) [e] durante o ano fundamentalmente para execução desse planeamento.”	A.2.
	“(…) com o seu Comandante direto para o aconselhar em matérias logísticas e financeiras”.	A.1.
	“(…) com os chefes das SRLF de outras Unidades.”	A.3.
E3	“(…)com todas as outras secções da Unidade que emitem as requisições apresentando as necessidades (…)”	A.3.
	“(…) Com o comandante (…)”	A.1.
	“(…)com a DRF e com a DRL pois tem de estar sempre sob a coordenação destas (…) [e] no sentido de se tiver qualquer dúvida poder contactá-los e esclarecer essa	A.2.

	mesma dúvida.”	
E4	“(…) a primeira abordagem deverá ser com os chefes de divisão (…) pode também ter de se relacionar com um chefe de repartição (…)”	A.2.
	“(…)tem obviamente de ir a despacho ou ao Comandante ou com ao 2º Comandante (…)”	A.1.
Questão 2		
E1	“(…) com uma ou outra empresa no âmbito da contratação (…)”	B.1.
E2	“(…)essencialmente com as empresas no que respeita às áreas da contratação pública.”	B.1.
E4	“(…) do ponto de vista das relações com pessoas que assinam contratos ou com os fornecedores, na minha opinião o chefe da SRLF não os deve de conhecer. (…) para uma assinatura de contrato ou outra coisa qualquer não é necessário ver a pessoa (…)”	B.1.
Questão 3		
E1	“O curso de administração militar é o que proporciona as melhores competências para o bom desempenho da função.”	C.1.
	“(…) devem dominar nesta função, a contratação pública, a financeira e a logística (…)”	C.2.
E2	“(…) o curso de administração da GNR ministrado pela academia militar (…)”	C.1.
E3	“(…)curso de administração ministrado na Academia Militar.”	C.1.
E4	“(…) com o curso de administração da Academia Militar (…)”	C.1.
	“(…) tem de ter formação em contratação pública, que não é só a parte logística, é também a parte logístico-financeira, que domine a ferramenta do GeRFiP.”	C.2.

	“(…) requer do chefe da SRLF conhecimentos nas áreas logística e financeira, não tendo o chefe da SRLF este conhecimentos a informação que chega ao comandante pode não ser prestada com toda a amplitude esperada.”	
Questão 4		
E1	“(…) adjunto de uma repartição da área logístico-financeira da DRF ou da DRL (…)”	D.1.
	“(…) experiencia como adjunto do chefe da SRLF.”	D.2.
E2	“(…) ter o posto de capitão/major e ainda ter estado até esse posto em funções logísticas ou financeiras no CARI (…)”	D.1.
E3	“(…) ter pelo menos um ano de trabalho das direções do CARI (…)”	D.1.
	“(…)antes de ir chefiar uma SRLF (….)ter um período como adjunto do chefe de uma SRLF (…)”	D.2.
Questão 5		
E1	“(…) ser honesto, ser leal e ter bom senso (…)”	E.2. E.3. E.4.
E2	“Estar sempre disponível, ser líder, ter ponderação, gostar de trabalhar em equipa, ser leal para com o comando e ter orientação para o resultado.”	E.1. E.2. E.3. E.5. E.6.
E3	“Ser humilde, ter disponibilidade máxima, ter uma atitude proactiva, ter iniciativa, ser dedicado à instituição e ao trabalho, procurar melhorar o serviço, estabelecer boas ligações com os outros elementos de outras secções da unidade, estabelecer boa ligação com as várias direções do CARI e ser parcimonioso na	E.1. E.3. E.4. E.5.

	realização da despesa.”	
E4	“Ser um exemplo para os seus subordinados, primar e pugnar pelo criterioso cumprimento da lei, manter um nível de segregação de funções interno adequado, e primar nas suas relações externas, pelo respeito dos princípios da transparência, igualdade e concorrência.”	E.1. E.5. E.6.
Questão 6		
E1	“(…) resolver os problemas logísticos e financeiros da Unidade de acordo com as normas legais vigentes.”	F.1. F.2.
E2	“É o gestor da unidade, um colaborador indispensável do comandante nas áreas logísticas e financeiras da unidade, aconselhando-o de acordo com os normativos legais em vigor. As suas atribuições passam essencialmente pelo planeamento logístico e financeiro da unidade e pela execução desse planeamento.”	F.1. F.2. F.4.
E3	“O chefe da SRLF controla o orçamento da unidade, controla a despesa e controla a receita, além de ser o financeiro da unidade, tem de cumprir todas as formalidades legais para a realização da despesa (…)”	F.4. F.1. F.2.
	“Gere os meios financeiros da unidade no sentido de proporcionar o alcance dos objetivos operacionais do comandante.”	F.3.
E4	“O chefe da SRLF faz a ligação dos assuntos logístico-financeiros da unidade com o seu comando, portanto tem de transmitir os assuntos logístico-financeiros da unidade com critério e atempadamente de forma a não obstaculizar a ação de comando”.	F.1. F.3.

Fonte: Adaptado de Sarmiento (2013, p. 59).

APÊNDICE G: ALPHA DE CRONBACH

Tabela 10: Alpha de Cronbach

Estatística de confiabilidade	
Alpha de Cronbach	Número de itens
0.935	27

Fonte: IBM SPSS Statistics 21